

ВСЕ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГРУППЕ

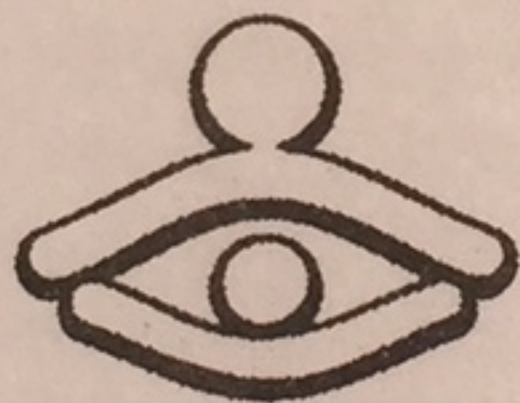


К. Фопель

Технология ведения тренинга



ИЗДАТЕЛЬСТВО
«ГЕНЕЗИС»

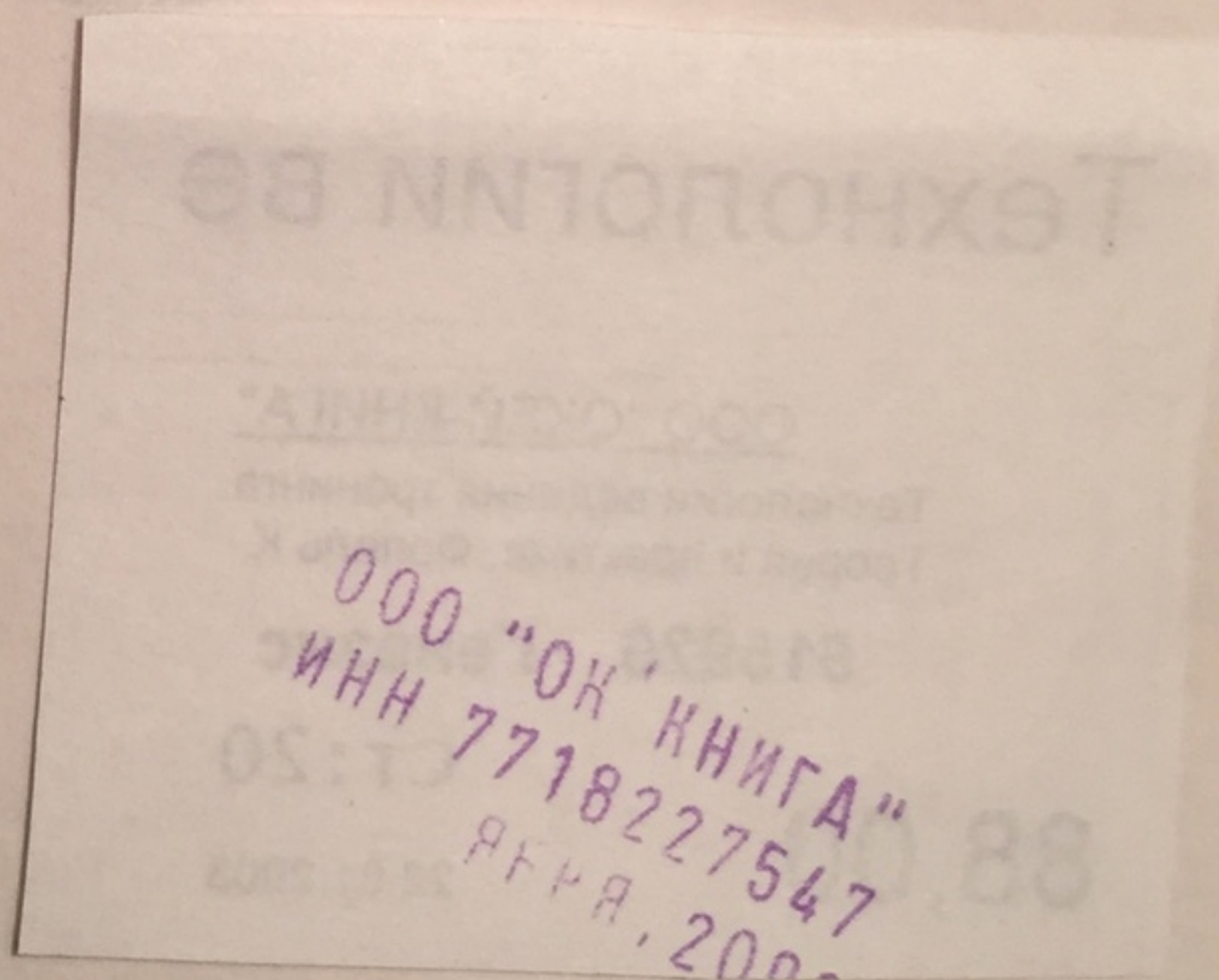
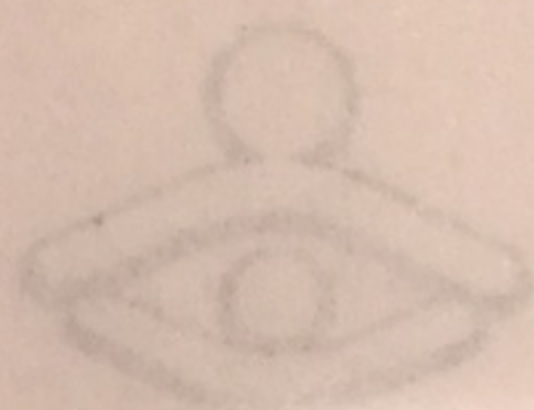


МОСКВА 2003

Klaus W. Vopel

Handbuch für Gruppenleiter/innen

Zur Theorie und Praxis der Interaktionsspiele



iskopress, Verlags-GmbH 2000

УДК 159.98
ББК 88
Ф 789

Клаус Фопель

Технология ведения тренинга

Теория и практика

Перевод с немецкого

Технологии ве

ООО "ОКЕЙ-КНИГА"

Технологии ведения тренинга.
Теория и практика. Фопель К.

515926 Генезис

88,00

Ст: 20

22.01.2003

Москва «Генезис» 2003

УДК 159.98
ББК 88
Ф 789

Фопель К.

Ф 789 Технология ведения тренинга. Теория и практика. Пер. с нем. — М.: Генезис, 2003. — 272 с. — (Все о психологической группе.)

ISBN 5-85297-061-1

Книга адресована психологам, ведущим психологические группы. Фактически она является практическим пособием по ведению групп, т. к. в ней представлен анализ всех наиболее важных моментов этой работы.

Отличительной особенностью этой книги является то, что в ней, помимо конкретных рекомендаций, содержится изложение теоретических основ групповой работы — анализ природы индивидуальной и групповой психодинамики, обсуждение функциональной модели ведения групп, выделение двух основных направлений развития группы. В то же время читатель найдет в ней обсуждения практических, волнующих каждого психолога вопросов: Какие навыки, знания и личностные установки необходимы ведущему группы? Какие этапы проходит группа в своем развитии? Какие установки участников способствуют результативной работе, а какие мешают ей? Что делать в случае возникающих затруднений?

Как и все книги К. Фопеля, «Технология ведения тренинга» содержит описание конкретных интерактивных игр.

ISBN 5-85297-061-1 (рус.)

ISBN 3-89403-099-2 (нем.)

© by iskopress, Verlags-GmbH, 2000

© Издательство «Генезис», 2003

© М. Полякова, перевод, 2003

Содержание

Предисловие	5
1. Интерактивные игры как средство групповой психологической работы	7
1.1. Определение интерактивной игры	9
1.2. Происхождение интерактивных игр	10
1.3. Классификация интерактивных игр	13
1.4. Четыре шага в работе с интерактивными играми	21
1.5. Мотивирующая сила интерактивных игр	29
1.6. Преимущества и ограничения интерактивных игр	38
2. Социально-психологическое обучение в группе ...	45
2.1. Цели групповой работы	47
2.2. Механизмы достижения целей	50
2.3. Установки участников, влияющие на эффективность их пребывания в группе	58
2.4. Условия групповой работы и социальная структура группы	61
2.5. Перенос в повседневную жизнь	73
2.6. Отличие от психотерапии	75
3. Личность ведущего группы	79
3.1. Четырехмерная функциональная модель ведения групп	81
3.2. Эффективный ведущий	85
4. Что должен уметь ведущий?	95
4.1. Подготовка к работе	96
4.2. Деятельность ведущего, направленная на группу в целом	99
4.3. Деятельность ведущего, направленная на отдельного члена группы	110
4.4. Некоторые элементы теории	127

5. Этапы развития группы	135
5.1. Две линии группового развития	137
5.2. Идеальная модель развития группы	138
5.3. Кризисы роста	146

6. Возникающие затруднения. Что с ними делать?	151
6.1. Некоторые особенности группы, затрудняющие взаимодействие участников	152
6.2. Особенности установления контакта	174
6.3. Деструктивное поведение отдельных участников	199
6.4. Деструктивное поведение многих участников или всей группы	219

7. Основные правила работы психологических групп	227
7.1. Информирование участников о принципах работы группы	228
7.2. Принципы работы	229
7.3. Основные правила работы	232

8. Интервенционный репертуар ведущего	237
8.1. Короткие неструктурированные интервенции	240
8.2. Техники структурированных интервенций	249

Литература	264
-------------------------	------------

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемая книга адресована ведущим психологических групп. В первую очередь она будет полезна тем, кто стремится установить баланс между результативностью работы группы и психологическим состоянием ее участников.

Конечно, книга не может заменить активного обучения ведущих групп на семинарах, проводимых соответствующими тренинговыми организациями. Но она наверняка будет полезна вам и даст новую практическую информацию.

Начало 1970-х годов ознаменовано «бумом» групповой работы. Привыкшим к обычному обучению (докладам, дискуссиям, лекциям и академическим семинарам) психологам открылся новый мир. Они учились говорить от первого лица, выражать свои чувства, свои тайные желания и личный опыт. Мир групповой работы стал увлекательным приключением для душ и умов, в психологических группах много смеялись, плакали и любили. Участники приезжали из разных стран. Состав групп был самый разнородный и по возрасту и по социальному положению, рядом с менеджером мог сидеть студент, рядом с учительницей — домохозяйка. Вскоре появились новые методы работы с группой — гештальт, транзактный анализ, психодрама и многое другое; полезное и смешное, увлекательное и серьезное — всему нашлось место.

В те годы впервые появилась возможность массовой психологической работы, в основном благодаря тому, что был сформулирован некий принцип, который представлялся увлекательным, практичным и неопровержимым. Этот принцип звучал так: «Становись взрослым и сотрудничай с другими!»

Время постоянно привносит что-то новое в групповую работу. Первое поколение ведущих приобрело свой собственный опыт — опыт участников групп, 1980-е годы прошли под знаком практического применения изученного, 1990-е создали новое направление групповой работы — работа в организациях и в бизнесе.

Мы рады представить эту книгу российскому читателю. Надеемся, что предлагаемое руководство поможет начинающим ведущим в решении проблем, которые всегда возникают у новичков.

Клаус В. Фопель

психологи-
мультиро-
льным,
к: «Ста-

работу.
опыт —
практи-
праве-
есе.

Надеем-
едущим
в.

Фопель



1

ИНТЕРАКТИВНЫЕ ИГРЫ КАК СРЕДСТВО ГРУППОВОЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Все больше ведущих сегодня осознают тот факт, что им не просто помогать группе в решении ее задач. Вне зависимости от задач конкретной группы всегда возникают проблемы, связанные с мотивацией участников. Хочет того ведущий или нет, каждый участник задает себе вопросы: «Что я получаю от работы в группе? Приносит ли оно мне удовлетворение? Удовлетворяются ли в этой группе мои значимые потребности?»

В дальнейшем у участников возникают другие вопросы, связанные уже с их взаимоотношениями или с отношениями с ведущим: «Достаточно ли у меня в группе возможностей для самовыражения? Чувствую ли я себя в безопасности, высказывая отличную от мнения большинства точку зрения? Слышат ли меня другие? Могу ли я доверять ведущему? Чувствую ли я принадлежность к группе? Насколько привлекательна для меня эта группа? Насколько ли важно для меня участие в группе, чтобы я был готов действительно увлечься работой?»

Если неопытный ведущий при работе с группой ориентируется только на решение какой-либо групповой задачи и при этом игнорирует потребности участников и то напряжение, которое возникает у них в связи с их неудовлетворенными запросами, то вскоре он столкнется с классическими проблемами:

- участники будут апатичны, мобилизуя для работы только необходимый минимум энергии;
- группа разделится на активных участников и участников, избирающих поведение «на вторых ролях», у которых пребывание в группе на самом деле вызывает фрустрацию;
- между особенно честолюбивыми участниками возникнет «борьба за власть»;
- решения будут приниматься с большим трудом и не будут совместными;
- дискуссии будут слишком продолжительными и утомляющими, так как вместо того, чтобы открыто обсуждать возникающие межличностные конфликты, участники будут скрыто решать свои проблемы во время совместной работы;
- участники не будут чувствовать себя достаточно информированными и будут получать ответы на волнующие их вопросы только через свои догадки, сплетни и слухи.

Постепенно в группе формируется прохладная, скучная и псевдодружеская атмосфера. А ведущий старается компенсировать угрожающие симптомы распада группы посредством санкций, материальных стимулов или сильного давления.

Интерактивные игры — хорошая помощь для ведущих, которых волнует не только решение задач группы, но и самочувствие и взаимоотношения участников. Игры помогают связать требования, которые предъявляются наличием групповой задачи, с индивидуальными потребностями каждого. Благодаря им процессы обучения и работы в группе становятся более личностноориентированными и продуктивными, а ведущий может сконцентрироваться на раскрытии имеющихся у группы ресурсов.

Сегодня интерактивные игры используются в совершенно разных группах — при подготовке учителей и социальных педагогов, на тренингах организационного развития, на обучающих семинарах, группах встреч и терапевтических группах. Преимущество интерактивных игр — в возможности их приложения ко всем возникающим в группе ситуациям и к разным тематическим и проблемным областям. С помощью интерактивных игр можно смоделировать, развить и усовершенствовать практически все личные и профессиональные способы поведения — коммуникативные навыки, наблюдательность, способность разбираться в своих и чужих чувствах, а также творческие способности и фантазию. Интерактивные игры могут использоваться для обучения ведению групп, процессу принятия решений, ролевому поведению, разрешению конфликтов, сотрудничеству, властно-статусным отношениям и для многого другого.

1.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНТЕРАКТИВНОЙ ИГРЫ

Интерактивная игра — это интервенция (вмешательство) ведущего в групповую ситуацию «здесь и теперь», которая структурирует активность членов группы в соответствии с определенной учебной целью.

Часто такие игры в упрощенном виде отражают реальные жизненные и групповые ситуации. Из сложных аспектов внутрилич-

ностных или межличностных проблем они помогают выделить важные элементы и представляют их в искусственно созданном контексте в виде некой схемы действий. Таким способом интеллектуальная и эмоциональная энергия участников фокусируется в определенном направлении. Упрощенный мир интерактивных игр позволяет участникам лучше, чем в сложном реальном мире, познать и понять структуру и причинно-следственные взаимосвязи происходящего. Таким образом, можно более эффективно и с относительно малым риском обучиться новым способам поведения и проверить на практике свои идеи.

Такие интервенции известны под другими названиями — «структурирующие упражнения», «моделирующие игры», «ролевые игры» и пр. Я останавливаюсь на термине «интерактивные игры», поскольку этот термин подчеркивает два основных признака процедур такого рода: игровой характер и возможность взаимодействия.

Понятие «игра» важно для меня, так как интерактивные игры пробуждают у участников любопытство, готовность к риску, они создают ситуацию испытания и дарят радость открытий, что свойственно всем играм. Понятие «интеракция» включает внутриличностную (различные части моей личности вступают в контакт друг с другом) и межличностную (я вступаю в контакт с другими людьми) коммуникацию.

1.2 ПРОИСХОЖДЕНИЕ ИНТЕРАКТИВНЫХ ИГР

Большинство людей при слове «игра» вспоминают, скорее всего, о собственном детстве или о развлекательных играх для взрослых. Многих чрезвычайно удивляет, что игры создают прекрасные возможности для обучения. Следует заметить, что уже детским играм присущи некоторые важные для интерактивных игр черты, такие как:

- правила и предписания, которые более или менее жестко направляют действия игроков;
- моделирование реальности;
- гарантии безопасности для игроков, которые дают возможность участникам экспериментировать с собой или другими.

Ниже указаны некоторые источники, которые были «предтечей» интерактивных игр.

Развлекательные игры

В основном развлекательные игры связаны с реальным миром и повседневной жизнью. Например, игра «Монополия», появившаяся в период Великой депрессии, отражает восприятие тогдашних экономических отношений большинством американцев. Возможность приобрести и продать недвижимость благодаря спекуляциям, в то время как у большинства игроков не было денег, чтобы сделать это в жизни, принесла игре большую популярность.

Удовольствие, которое приносят такие развлекательные игры, возникает от сочетания реального и вымышленного. Игроки наслаждаются возможностью генерировать идеи, вести друг с другом переговоры, принимать решения, не опасаясь возможных последствий. Все безопасно. Самое худшее, что может произойти с игроком в «Монополию», — банкротство в фантазийном мире игры. Наказание, таким образом, состоит исключительно в том, что игрок проигрывает и испытывает в этой связи разные по накалу чувства — от разочарования до злости.

Военные игры

В XIX веке члены немецкого Генштаба открыли, что можно смоделировать военные ситуации. В ходе такого рода деятельности военные стратеги могли не заниматься неизбежными при реальных маневрах вопросами снабжения, времени и финансов, а в первую очередь анализировать военный конфликт, представляя его в виде игры. В ней отражались специфические параметры типа скорости передвижения войск, качества вооружений и др. Фигуры маленьких солдатиков символизировали армию, которая передвигалась по карте; позднее использовали даже ящики с песком, чтобы лучше представить местность. Эти игры давали офицерам безопасную возможность тренировать умение анализировать военную ситуацию и развивать способность к принятию решений.

Экономические игры

После Второй мировой войны обучающие игры развиваются в сфере экономики, где всегда есть достаточно высокая степень риска.

Такие игры предоставляют прекрасную возможность поэкспериментировать с различными решениями в зависимости от условий. Остается ли игрок консерватором или же внедряет что-то новое — результат в любом случае безвреден. Главное же в том, что игроки могут заметить что-то важное, оценить последствия своего выбора не по прошествии некоторого времени, а за пару часов.

Особенно эти игры подходят для таких ситуаций в экономической сфере, где важную роль играют социальные взаимодействия. Руководителю невозможно выучить по книгам и лекциям, как управлять персоналом и вести переговоры. Игры дают возможность попробовать что-то новое на практике, ошибиться и в безопасной ситуации лучше понять и изменить собственное поведение.

Психотерапевтические игры

Также после Второй мировой войны игры появились и в совершенно другой области — в сфере психотерапии и социальной работы. Их цель — дать клиенту возможность исследовать свое поведение в безопасном пространстве терапевтического кабинета, чтобы изменить его в реальности. Из различных терапевтических направлений родилось великое множество игр:

- игры, помогающие клиенту лучше осознать собственные чувства;
- игры, дающие клиенту возможность лучше представить, как его поведение отражается на других;
- игры, способствующие развитию доверия и близости, лучшему самопознанию, принятию и пониманию людей и т. д.

Некоторые из них стали классическими, и их используют в одной и той же форме в тысячах групп. Другие были сильно модифицированы. И бесчисленное множество игр возникает непосредственно из групповой ситуации (например, чтобы обратить внимание на особенное положение одного или нескольких участников и предоставить им возможности для обучения).

Существует огромное разнообразие форм психотерапевтических игр. Что касается глубины их воздействия, то спектр здесь весьма широк — от игр, в которых участники всего лишь знакомятся друг с другом как на вечеринке, до игр, в которых участники про-

являют столь сильные чувства, что это представляется невероятным большинству клиентов. Некоторые из этих игр могут проводить только опытные терапевты, другие настолько безопасны и при этом полезны, что их может использовать фактически любой ведущий.

Большинство представленных в этой книге интерактивных игр происходит из области терапевтических игр или аналогичных им. Для меня очень важно, что в психотерапии участник группы воспринимается в целом, со всеми его чувствами и мыслями, желаниями и опасениями, с его прошлым, настоящим и будущим. При этом я выбрал только такие игры, которые может использовать даже не имеющий специального психотерапевтического образования ведущий, которые не сильно обременяют игроков и облегчают приобретение ими важного опыта для повседневной деятельности, для изменения установок и убеждений.

Таким образом, предлагаемые в этой книге интерактивные игры — скорее педагогически ориентированные обучающие ситуации, которые способствуют личностному и профессиональному развитию, а не терапевтические мероприятия, которые призваны защищать психику.

1.3 КЛАССИФИКАЦИЯ ИНТЕРАКТИВНЫХ ИГР

На мой взгляд, очень важно, чтобы ведущий группы не просто наивно применял на практике интерактивные игры. Он обязательно должен быть знаком с их теоретической концепцией для контроля своей деятельности и обсуждения ее с коллегами или участниками групп.

Чтобы точнее определять специфические характеристики конкретной интерактивной игры, ведущему при планировании работы нужно знать, к какому классу они относятся, какие цели преследуют, какие требования налагают на ведущего. Таким образом ему легче защитить группу и себя от возможных рисков.

Интерактивные игры могут быть классифицированы по разным основаниям.

Цели

Интерактивные игры можно классифицировать в зависимости от целей. Всегда важно задавать себе вопросы: «Почему я выбираю именно эту интерактивную игру? Какие цели при этом преследую?» Возможно, целью игры будет помощь группе в преодолении трудностей при знакомстве на начальной стадии работы, а может быть — отработка определенных коммуникативных навыков участников, или же обучение их конструктивным способам выражения обратной связи.

В отдельных главах этой книги представлены игры, помогающие ведущему преследовать важные для большинства групп стандартные цели: снижение тревоги участников в начале работы группы, помощь в осознании участниками факта их принятия другими, тренировка основных навыков коммуникации, активизирование участников при возникновении помех в работе группы и т. д. Однако надо отметить, что одни и те же интерактивные игры могут использоваться с разными целями.

Количество участвующих в игре людей

Другое важное основание классификации связано с тем, на какое количество участников рассчитана та или иная игра. Некоторые игры предполагают индивидуальную работу участников, другие — работу в парах, в тройках, в четверках, в малых группах. Существуют игры, в которых во взаимодействие вступает вся группа. Можно организовать игру так, что малые группы будут соревноваться друг с другом или какая-то часть участников будет наблюдать за действиями других.

Глубина интервенции игры

Некоторые игры работают только с поведением («поверхностным слоем»), другие — с невидимыми внутренними процессами («глубинным слоем»). Важно понимать, что глубина интервенции еще не позволяет сказать, насколько сильной будет нагрузка на участников в ходе игры. Есть люди, для которых, в силу их личностных особенностей, утомительны игры, затрагивающие преимущественно «поверхностный слой», в то время как игры, работающие с «глубинным слоем», воспринимаются ими лучше, и наоборот.

Нагрузка на участников

Важная проблема связана с глубиной стресса, возникающего у отдельных участников или у всей группы в ходе интерактивной игры. Хотелось бы особо подчеркнуть, что определенный стресс необходим для эффективного обучения. Стресс способствует «ослаблению» и изменению стойких и привычных способов поведения. С другой стороны, следует учитывать, что слишком сильный стресс в обучающей ситуации блокирует и укрепляет неэффективные стереотипные установки.

Правильно оценить степень нагрузки ведущий может только с учетом специфики группы и особенностей отдельных участников. К примеру, игра, которая предоставляет прекрасную возможность для обучения психологов, в группе родителей может вызвать значительное беспокойство и страх.

Продолжительность

Время, необходимое для проведения и последующей оценки интерактивной игры, является еще одним важным классификационным критерием.

К счастью, существует ряд игр, для проведения которых требуется минимум времени. Есть игры, на которые требуется много времени, и их можно использовать только при отсутствии у ведущего и участников временных ограничений. Реалистичная оценка необходимого количества времени, в том числе для стадии анализа, имеет важное значение для правильной работы с интерактивными играми. При этом вполне возможно вести группу таким образом, чтобы участники постепенно все больше концентрировались на работе и могли опробовать и проанализировать относительно сложные игры в ограниченный промежуток времени. Учтите, что чем больше времени у группы, тем чаще многие участники склонны откладывать важные высказывания «на потом».

Средства общения

Еще одно основание для классификации игр — средства общения, которые задействуются в ходе их проведения. Существуют «вербальные» игры, в которых участники разговаривают друг с дру-

гом, есть «невербальные», в которых они взаимодействуют друг с другом с помощью «языка тела». Существуют и другие средства самовыражения — рисунки, шумы и звуки, изготовление трехмерных объектов, письмо и пр. Классифицировать игры по этому основанию важно потому, что смена средств взаимодействия в процессе работы оказывает положительное влияние на готовность участников к обучению и поддерживает их готовность к развитию. Исходя из всего этого, ведущий группы должен заботиться о том, чтобы средства общения время от времени менялись.

Степень структурированности игры

Некоторые игры требуют значительной структурированности процесса, чтобы участники могли полностью сосредоточить внимание на проживании определенных способов поведения и возникающих у них при этом чувствах и мыслях. Высокая степень организованности игры должна препятствовать уклонению участников от работы с проблемами. Некоторые члены группы (особенно новички) чувствуют себя в связи с этим «чрезмерно опекаемыми» и начинают проявлять недовольство. Для других участников высокая степень структурированности означает безопасность, так как при свободном взаимодействии в группе риск возникновения конфликта и неприятных переживаний значительно возрастает.

Существуют игры, в которых участники сами создают структуру для взаимодействия и решения задач. Чем больше степень структурирования, тем важнее точность и четкость инструкции, даваемой ведущим.

Количество участников в группе

Существуют интерактивные игры, используемые в сколь угодно больших группах, что дает возможность проводить эксперименты с парами и малыми группами в присутствии многих сотен участников. Многие игры пригодны для групп, состоящих примерно из двадцати человек. Ведущий должен знать, что величина группы сама по себе — довольно абстрактный фактор. Важно психологическое понимание величины группы. К примеру, взрослые участники обучающего семинара могут без труда участвовать в экспериментах с обратной связью в присутствии тридцати коллег,

тогда как пациенты в терапевтической группе испытывают трудности даже при обычном общении, если количество участников превышает шесть человек. В каждой конкретной группе ведущий должен оценить, каким образом ее величина влияет на готовность участников к риску и способность выдерживать нагрузку.

Происхождение игры

Еще одно возможное основание классификации — происхождение интерактивной игры. Этот относительно формальный критерий позволяет заинтересованным ведущим изучить соответствующее направление психологии, получить дополнительную информацию в литературе. Большинство представленных в этой книге интерактивных игр пришли из гуманистической психологии, гештальт-терапии, семейной терапии, транзактного анализа.

Психологическая основа интерактивной игры

Это основание классификации особенно важно для ведущих, которые хотят понимать, каким образом работает определенная интерактивная игра, которые размышляют над тем, как можно ее изменить или придумать аналогичную.

В основе некоторых игр, например, лежат проективные методы, которые дают возможность участникам проявить находящиеся в глубинных слоях подсознания чувства и идеи, желания и опасения, воспоминания и надежды. Есть игры, в которых утрируется определенное поведение, чтобы участники могли лучше его прочувствовать и понять. В других играх используется принцип контраста — от участников требуется в качестве эксперимента вести себя не так, как они обычно ведут себя в повседневной жизни, для того чтобы они могли расширить свой поведенческий репертуар. Существует техника обмена ролями, благодаря которой участники учатся смотреть на ситуацию с другой точки зрения, развивая тем самым умение понимать партнера. Некоторые игры используют технику идентификации, помогающую лучше узнать и интегрировать мало проявляемые аспекты собственной личности. Есть игры, работающие по системному принципу, в них участники изучают на практике различные нормы общения, чтобы затем понимать последствия применения в жизни разных коммуникативных стилей. Наконец, существуют игры, в которых

участники в ходе дискуссии приходят к выводу о том, какие нормы общения и поведения эффективны в жизни всегда.

Требования к ведущему группы

Конечно, все интерактивные игры можно рассматривать с точки зрения того, насколько полно они учитывают потребности участников.

На мой взгляд, слишком редко ставится вопрос о способности ведущего провести анализ и оценку игры так, чтобы возникающие в ходе нее проблемы, чувства и опыт были осознанно проработаны. При этом должна сохраняться работоспособность группы, а каждый участник должен получить для себя какую-то пользу.

Ряд интерактивных игр предназначен для ведущих, которые не имели опыта собственного участия в психологических группах. Другие игры предполагают, что ведущий сам имеет опыт участника групп.

Критическая самооценка ведущего — важный фактор успеха работы. Если ведущий только прочитал описание интерактивной игры, не имеет опыта участия в ней и спрашивает себя, достаточно ли у него квалификации для ее проведения, то лучше забыть об игре или попробовать провести ее с коллегами. С другой стороны, требования к себе не должны быть чрезмерно высокими.

Если ведущий и группа стоят перед выбором — проигнорировать возникшие проблемы или же опытным путем, пусть недостаточно умело, но выделить их и проработать, то, на наш взгляд, многое говорит в пользу второго выбора. В целом, опаснее вытеснение психологических проблем, чем проработка, пусть даже и дилетантская.

Масштаб интервенции

Чем меньше у ведущего опыта, тем безопаснее для него и для группы попробовать интерактивную игру со всеми участниками. В этом случае все члены группы действуют одновременно, что способствует групповой сплоченности. С другой стороны, приходится учитывать, что у разных участников различные потребности и

готовность к обучению, так что степень эффективности интерактивной игры для всех различна.

Опытные ведущие могут проводить игры, фокусируя внимание только на определенных участниках. В таком случае активно работает не вся группа. Проблема обсуждается и решается теми участниками, для которых она в данный момент актуальна, остальные выступают в качестве фона. Как правило, такой вариант очень эффективен.

При этом возможны следующие ситуации: отдельный участник будет активен по отношению к группе или же группа — по отношению к участнику; двое участников проводят игру в центре группы, а остальные выступают в качестве «греческого хора» и рассказывают в конце о своих наблюдениях. То же самое возможно не только с двумя, но и с большим числом участников.

Поскольку такое применение интерактивных игр связано с большим риском как для ведущего, так и для конкретных участников, ведущий должен серьезно подумать, достаточно ли у него опыта и достаточно ли доверия в группе. Если ведущий не очень уверен в себе, то лучше, если он сформулирует интервенцию как предложение, а участники будут вправе его отклонить.

Время проведения игры

Последнее основание классификации — подходящий момент для интерактивной игры. Некоторые игры проводятся на более ранних, другие — на более поздних этапах развития группы.

Для неопытных ведущих один из самых трудных вопросов: «Когда рациональнее использовать игру в работе?» Ведущий должен уметь отслеживать ход развития группы и понимать, на какой стадии она сейчас находится. В этом может помочь представленная ниже модель группового развития (см. раздел 3.1).

Ведущий должен ясно представлять: чтобы предложить конкретную интерактивную игру, недостаточно только провести диагностику группового развития и определить проблемы отдельных участников или всей группы. Часто ведущий уже на ранней ста-

дии видит определенные проблемы и просто отмечает их, чтобы поработать над ними позже. Это относится ко всем проблемам, открытое обсуждение которых предполагает высокую степень сплоченности и доверия в группе (в том числе доверия к ведущему). Пример проблем такого рода — вопросы, связанные с эротикой и сексуальностью, проблемы власти и влияния, консенсуса и сотрудничества. Поэтому опытный ведущий предложит игры, затрагивающие эти темы, только тогда, когда почувствует внутреннюю готовность участников.

В начальной стадии работы группы уместно проводить игры, направленные на знакомство участников друг с другом и их «разогрев» для совместной деятельности. Это не значит, что игры такого рода нельзя провести и на более поздних этапах. Тогда же уместно проводить игры, направленные на развитие межличностного восприятия и коммуникации, чтобы участники приобрели навыки общения и вся система взаимодействия в группе стала эффективнее. Игры, направленные на активизацию и энергетизацию участников, также полезнее проводить в первой половине работы группы, так как именно в этот период участники испытывают множество трудностей и напряжений. С другой стороны, группа никогда не бывает полностью свободной от проблем и помех, так что упражнения такого рода можно проводить вновь и вновь. Интерактивные игры на развитие доверия и открытости полезнее попробовать в конце первой трети жизни группы. Как правило, они подготавливают группу к работе по теме «Выяснение отношений и обратная связь».

Во второй половине работы группы лучше всего использовать игры, направленные на отработку проблем, связанных с властью, влиянием и конкуренцией. После прояснения трудностей в этой области можно работать над сложными процессами, связанными с взаимопониманием и сотрудничеством. Также лишь во второй половине работы с группой можно использовать упражнения, затрагивающие глубинные процессы, связанные с личностным ростом участников.

В естественных и давно существующих группах работает тот же принцип: ведущий должен проконтролировать наличие у участ-

ников определенных навыков или сформировать их. Прежде чем начнется работа над более сложными проблемами, необходимо разрешить те, которые лежат на поверхности.

1.4 ЧЕТЫРЕ ШАГА В РАБОТЕ С ИНТЕРАКТИВНЫМИ ИГРАМИ

Начнем с примера, показывающего, что нужно делать, чтобы провести интерактивную игру. В начальной стадии работы группы участники часто выражают свои чувства косвенно, посредством вопросов, чтобы избежать риска, связанного с четкими и ясными высказываниями. Как будто в группе существует некая норма — «Не разрешается выражать собственные впечатления, реакции и чувства».

Часто участники задают друг другу и ведущему вопросы: «Почему вы пришли в группу?», «Зачем вы мне это говорите?», «Зачем вы ведете эту группу?», «Почему вы недостаточно активны как ведущий?» и т. п. На такие вопросы нелегко ответить, так как не всегда ясно, что хочет спрашивающий. Нужна ли ему только информация? Выражает ли он в неявной форме критику?

Когда меня как ведущего спрашивают: «Почему вы ведете эту группу?», я могу представить различные причины, побудившие участника задать такой вопрос:

- он рад моему присутствию в группе,
- он недоволен этим,
- он хочет выяснить, насколько отличаются мои представления о целях группы от его собственных, и т. д.

В любом случае задающий вопрос не дает мне четкого представления, какие сведения он хочет получить. И сдержанность моего собеседника не очень способствует моей готовности к искреннему ответу.

Вопросы знакомы всем ведущим групп как коммуникативный маневр, благодаря которому спрашивающий изящно избегает выражения собственного критического или негативного мнения. Когда такое поведение практикуют многие участники, ведущий

может понять, что в группе существует негласная норма, которая запрещает высказывать критику или негативные чувства и реакции, так как это невежливо и неразумно.

Чтобы помочь группе прояснить для себя последствия ограничительной нормы, ведущий может, к примеру, сказать: «Похоже, что в группе мы выражаем собственные чувства не в форме высказываний о них, а скорее посредством разных вопросов. Может быть, в группе существует некая норма, которая запрещает нам открыто выражать негативную реакцию. Как вы думаете?»

Таким образом, имеет место интервенция ведущего в форме осторожной интерпретации.

Для работы над подобной проблемой ведущий может выбрать также иную возможность вмешательства, пожалуй, более полезную, чем интерпретация, — *интерактивную игру*. В этом случае участнику не нужно полагаться на мудрость ведущего, он приобретает собственный опыт.

! «Одни вопросы»

Ведущий может сказать группе следующее: «Я заметил, что вы задаете много вопросов. Я хочу предложить вам интерактивную игру, чтобы вы лучше поняли, какова роль вопросов в общении. Давайте в течение 5 минут просто задавать друг другу вопросы — один участник будет спрашивать другого. Как только вопрос задан, другой участник, в свою очередь, задает свой вопрос и т. д. Не разрешается отвечать на какой-либо вопрос в ходе игры. Также нельзя задавать вопросы одному человеку более двух раз. Таким образом, мы избегаем слишком долгого общения двух участников. Кто хочет начать?»

В ходе этой короткой игры уровень напряжения в группе, возможно, возрастет и будет предложено множество тем, которые ранее не обсуждались. По мере появления все новых и новых вопросов станет ясно, что многие из них одновременно содержат в себе и утверждения. К тому же участники могут заметить, насколько вопросы аффектив-

но заряжены и что в особенности вопросы «почему?» часто содержат в себе упрек и негативное отношение.

Через 5 минут ведущий останавливает игру и говорит примерно следующее: *«Я хочу предложить вам поделиться своими чувствами по поводу этой игры. Давайте обсудим, что происходило».*

Примерные вопросы для обсуждения:

- Что нового вы для себя обнаружили в ходе игры?
- Как вы себя при этом чувствовали?
- Когда вы чувствовали безразличие, а когда — возбуждение или раздражение?
- Что для вас было более легким — задавать вопрос самому или выслушивать других?
- Есть ли среди вас те, кого вообще не спрашивали или спрашивали мало?

Во время итогового обсуждения у всех участников есть возможность осознать свой собственный опыт и обсудить его в группе. При этом обнаружится некоторое сходство опыта (например, «Ты тоже боишься, когда тебе задают вопрос “почему?”». Хорошо, что не я один такой чувствительный») и различные сугубо индивидуальные реакции («Я вдруг подумал о моем отце, который после кражи мной mopеда все время кричал: “Зачем ты это сделал?”»).

Мы описали эту ситуацию, чтобы на ее примере показать, какие шаги должен предпринять ведущий группы, чтобы провести интерактивную игру.

Шаг 1. Анализ групповой ситуации

Ведущий должен оценить ситуацию в группе в целом и потребности каждого участника, чтобы понять, каким образом он может оказать поддержку группе. На наш взгляд, в начале работы группы у ведущего должно быть больше активности, нежели позднее, когда участники в состоянии сами понять свою ситуацию и предпринять нужные действия. В любом случае ведущий должен действовать очень аккуратно. Он может спросить себя:

- Какое поведение я наблюдаю в группе в данный момент? Например, многие участники все время задают вопросы; взаимодействие идет вяло и носит оборонительный характер; люди постоянно перешептываются друг с другом...
- Какие внутренние процессы сопровождают эти способы поведения? Возможно, участники боятся выражать свои эмоциональные реакции, следуя ритуалу «Я тебе ничего не сделал, и ты мне ничего не делай». Очень может быть, что существует негласная норма — «Здесь никого нельзя обижать»...
- К каким последствиям для группы в настоящем и в будущем может привести поведение участников? Сейчас общение носит формальный и оборонительный характер. Если я как ведущий не вмешаюсь, это может стать «нашим стилем»...
- Какова цель моего вмешательства? Из всех форм взаимодействия в настоящий момент больше всего помех создает множество вопросов. Я бы хотел, чтобы участники на практике узнали причины избытка вопросов, чтобы затем меньше их задавать, а вместо этого чаще формулировать личные высказывания...
- Какая психологическая техника должна использоваться в интерактивной игре? Я решил провести игру, в которой утрируется нежелательное поведение участников, а именно их манера задавать слишком много вопросов. Теперь все участники в течение 5 минут занимаются только тем, что задают вопросы. Так они смогут выяснить, что скрывается за их вопросами — тревога или раздражение, а может быть, искреннее любопытство и интерес к новым людям. Они могут заметить, насколько перспективно только задавать вопросы в течение длительного периода времени, вместо того чтобы высказываться ясно и непосредственно. С другой стороны, у участников есть шанс выяснить, когда их вопросы вызывают у других оборонительную реакцию, закрытость или раздражение.
- Какова будет глубина интервенции у этой игры? Игра относится только к видимому поведению. Таким образом, она бо-

более понятна группе, не имеющей предварительного опыта, чем если бы проводилась игра, задействующая скрытые внутренние процессы...

□ **На ком фокусируется моя работа?** Я отказываюсь от упражнений в парах, так как хочу способствовать развитию чувства сплоченности группы, поэтому выбираю игру, в которой участвуют все.

□ **Насколько велика нагрузка от игры?** Я думаю, что все участники группы в состоянии принять участие в ней, и у них достаточно такта и знания самих себя, чтобы получить пользу от этой игры...

Кроме того, можно проанализировать игру по другим основаниям классификации, о которых говорилось в предыдущем разделе, чтобы установить, подходит ли конкретная игра к конкретной групповой ситуации.

Шаг 2. Инструктирование участников

После того как ведущий решил предложить группе интерактивную игру, он должен объяснить, что именно следует делать. Известно, что существенное влияние на успешное проведение игры оказывает правильно составленная инструкция и форма ее подачи группе. Инструкции к большинству предлагаемых в этой книге интерактивных игр со взрослыми участниками являются полными и проверенными. Если нет достаточно убедительных причин, неопытному ведущему не следует вносить изменения в предложенный текст.

Достаточно важно, чтобы этап инструктирования содержал в себе следующее:

□ **Информацию о целях проведения игры**

Большинство участников групп чувствуют себя безопаснее, если хотя бы в общих чертах знают, почему ведущий предлагает определенную интерактивную игру. Ведущий может обращаться к наблюдаемому поведению участников («Я заметил, что вы задаете много вопросов»). Он может также выска-

зывать предположения по поводу внутреннего состояния членов группы («Мне кажется, что многие из вас боятся открыто говорить о своих реакциях на других участников или на меня»). После этого он так же коротко информирует участников, чему они могут научиться с помощью интерактивной игры. («Я хотел бы предложить вам интерактивную игру, чтобы вам стало понятнее, какое воздействие вопросы оказывают на процесс общения»).

□ Четкие инструкции о процессе

Чем более наглядны, лаконичны и убедительны объяснения ведущего, тем скорее участники будут готовы к сотрудничеству. Случается, что кто-то из участников пытается заранее проанализировать интерактивную игру и обсудить ее смысл и цель. За этим может скрываться неосознанная попытка препятствовать проведению определенного эксперимента. В таком случае ведущий может предложить участникам сначала провести интерактивную игру и только после этого обсуждать ее целесообразность. Если кто-то из членов группы не хочет участвовать, у него есть право остаться наблюдателем. Если же большая часть участников считает слишком рискованным участие в интерактивной игре, то это говорит о недостатке доверия ведущему, группе или этому виду обучения. В этом случае ведущему следует обсудить с группой сложившуюся ситуацию, отложив проведение игры.

□ Подчеркивание экспериментального характера игры

С помощью некоторых замечаний ведущий может способствовать ослаблению защитных реакций участников, например: «Попробуйте рассматривать все это как эксперимент и игру. Я хотел бы, чтобы вы просто смотрели, что происходит. Особенно не напрягайтесь, чтобы достичь каких-то определенных результатов, и не беспокойтесь о том, правильно или неправильно, хорошо или плохо то, что вы делаете. Просто отмечайте свои реакции, мысли и чувства...»

□ Уверенное поведение ведущего

Некоторые ведущие используют совершенно неподходящий псевдодемократический стиль ведения группы и чуть ли не

извиняются перед участниками за то, что вносят какие-либо предложения. Если я как ведущий предлагаю интерактивную игру, мне нужно использовать относительно директивный стиль, который я выбираю в этот момент сознательно. Такой стиль особенно целесообразен в начале работы. На более поздних этапах группового процесса я могу быть сдержаннее и передавать больше инициативы группе. Когда я начинаю работать с группой, я не буду спрашивать участников: «Не хотели бы вы попробовать эту интерактивную игру?» Вопрос о том, хотят ли участники попробовать игру, предполагает, что группа уже в состоянии решить столь сложную задачу, какой является совместное принятие решения. Посредством такого вопроса ведущий форсирует рост конфликтного потенциала в группе и повышает страх участников. Вместо этого целесообразно сказать: «Я хотел бы предложить вам интерактивную игру».

С другой стороны, ведущий должен проявить достаточную гибкость и быть способным изменить свои планы, если большое число участников спонтанно отказывается от игры и вносит иные предложения.

□ Акцент на добровольности

Ни у кого из членов группы не должно возникнуть впечатления, что он обязан принимать участие в интерактивной игре. Право участников на отказ заранее обговаривается. Таким образом, каждый член группы знает планы ведущего, которым он может противопоставить собственное ясное «нет».

Ведущий может зафиксировать это право с помощью короткого сообщения, например: «Возможны ситуации, когда кто-то из вас не сможет делать то, что я прошу. У каждого из вас есть интуитивное ощущение своих возможностей, и я уважаю любой отказ, так как я сам обладаю таким же правом».

Если ведущий не сформулирует четко это право, некоторые участники могут начать рассматривать группу как тюрьму, а предложения ведущего — как средства принуждения. В результате у них возникнет внутренняя паника.

Шаг 3. Проведение игры

На этой стадии ведущий контролирует осуществление запланированной деятельности и дает дальнейшие инструкции, разъясняет неправильно понятые указания и следит за соблюдением временных рамок и правил. И наконец, он внимательно наблюдает за тем, что делают участники. Как правило, сам он не принимает участия в игре — в этом случае участники чувствуют себя более независимыми. Однако в начале работы группы он может изредка поучаствовать, чтобы помочь группе избавиться от скованности.

Шаг 4. Подведение итогов

В то время как на стадии проведения игры ведущий может «отступить на задний план», на следующей за этим стадии подведения итогов он должен снова стать активнее и помочь участникам проанализировать свой опыт.

Деятельность ведущего на этом этапе способствует решению следующих задач:

□ Руководство процессом самоанализа

После окончания игры у каждого участника должна быть возможность молча подумать о своем опыте. Этот процесс индивидуального самоанализа ведущий может облегчить, задавая вопросы, которые способствуют осознанию участниками важных эмоциональных и интеллектуальных аспектов опыта: «Что ты узнал? Каковы были ощущения? Заметил ли ты привычные для себя способы поведения? Как ты реагировал на поведение других?»

Проверенные и испытанные на практике вопросы даны практически ко всем предлагаемым в книге играм. Список их, естественно, может быть расширен.

□ Поощрение обмена опытом

После самоанализа ведущий просит участников рассказать о своем опыте другому участнику, малой группе или даже всей группе: «Кто хочет рассказать нам немного о своем опыте?» При этом прежде всего важно, чтобы у каждого была возможность

сообщить что-то о себе и выслушать других. Для этого ведущему нужно сразу запланировать достаточно времени.

□ **Помощь в осознании особенностей своего поведения**

Весьма полезно, чтобы каждый участник сам рассказал о своем опыте. В этом случае он лучше поймет свое поведение, так как будет знать, *что* и *как* он делает. Он будет знать, какое воздействие его поведение оказывает на других участников, сможет сравнить свое восприятие самого себя с фактическим поведением и, может быть, изменить последнее.

Помощь ведущего должна прежде всего состоять в том, чтобы удержать участника от желания стать своим собственным плохим психотерапевтом, обосновать и оправдать свое поведение («Я веду себя так, потому что мой отец всегда...»). Вместо этого ведущий должен помочь ему понять, как он вел себя во время игры и каковы эмоциональные и социальные последствия этого. Посмотрев на группу, ведущий должен убедиться, что никого не оценивают и не осуждают, что каждый желающий может получить обратную связь. Ведущий может сообщить группе собственные наблюдения и — в зависимости от личной компетенции и групповой ситуации — помочь осторожной интерпретацией.

□ **Помощь в нахождении связи между полученным в игре опытом и поведением в повседневной жизни**

Это очень важный пункт, на который ведущие часто не обращают достаточного внимания. Участники приходят в группу, чтобы узнать что-то полезное о себе для своей личной и профессиональной жизни, и этот перенос опыта нужно начать уже в группе. Полезны такие вопросы: «Что ты будешь делать с этим опытом в будущем? Хочешь ли ты извлечь какие-то выводы? Если да, то какие? Что бы сделал по-другому? Что ты можешь сделать для этого?»

1.5 МОТИВИРУЮЩАЯ СИЛА ИНТЕРАКТИВНЫХ ИГР

Независимо от специфической цели, каждую интерактивную игру можно рассматривать как более или менее структурирован-

ную обучающую ситуацию, позволяющую участникам развивать новое понимание себя и формировать новые модели поведения.

Основное отличие традиционных методов обучения от интерактивных игр заключается в том, что первые обращаются только к интеллекту участника, а вторые затрагивают личность обучаемого целиком — его мысли, чувства, знания, интерес и стремление к игре.

Многие люди удивляются серьезности и энергии, с которыми дети отдаются процессу игры. Причем мы можем наблюдать, что дети намного сознательнее относятся к правилам в игре, чем, например, к правилам поведения в семье или в классе. Дети, нарушающие правила игры, вызывают недовольство товарищей, тогда как дети, мешающие на уроке, вполне могут рассчитывать на понимание сверстников. Участие в игре всегда требует признания правил. Мир игры — это магический мир со своими собственными законами пространства и времени и собственными стандартами приемлемого поведения.

Мы не должны исключать из учебных ситуаций, за которые несем ответственность как ведущие, столь действенные силы. В то время как воспитатели часто практически интуитивно поощряют участие маленьких детей в игре, нам пока не удастся внедрить в работу со взрослыми игру как важное средство их обучения.

Интерактивные игры дают ведущим возможность использовать психологическую энергию в учебных процессах. Игры могут значительно усилить мотивацию обучения. Они помогают изучить особенности индивидуального поведения членов группы, отследить групповую динамику, способствуют пониманию сложных межличностных взаимосвязей. Игры помогают социализации и развитию личности участников, дают им возможность проверить на практике разные подходы, развить и интегрировать различные убеждения, навыки и способности. Применение интерактивных игр позволяет ведущим достичь широкого спектра учебных целей полнее, чем при традиционных методах обучения. К последним относятся, например, следующие мероприятия: ученик зачитывает трехминутный реферат о том, почему

он не должен дерзить; студент-психолог читает многостраничное сочинение об оптимальной технике проведения интервью; группа менеджеров делает доклад о стандартах современного управления персоналом; в группе родителей обсуждается проблема авторитета взрослого.

Во всех этих случаях учебный процесс тесно связан с содержанием проблемы и интеллектуализирован. Участники получают фактические знания, но совершенно неясно, что из этого будет использовано ими на практике.

Обучение с помощью интерактивных игр сопровождается «присвоением знаний». Это значит, что родители, например, не только рассказывают детям о результатах дискуссии в родительской группе, но могут и начать вести себя так, чтобы стать для детей чутким и конструктивно ограничивающим авторитетом, предоставляющим одновременно теплоту и возможность проявления самостоятельности.

Важная особенность интерактивных игр — их способность мотивировать участников и вызвать их любопытство. Апатия или сопротивление участников — серьезная проблема для каждого ведущего. Если не преодолеть эти барьеры, обучение почти всегда будет безрезультатным. Можно прочесть стихотворение двадцать раз, но если нет мотивации его понять, не будешь помнить, о чем шла речь. Можно выучить наизусть книгу об эффективной коммуникации, но если нет мотивации изменить свое поведение, оно не изменится.

Какие же специфические аспекты интерактивных игр мотивируют участников?

Активное участие

В норме каждый человек хочет быть активным и участвовать в групповой деятельности, вносить свой вклад в общее дело. К сожалению, многие учебные ситуации проходят на фоне пассивности участников. Их «кормят» информацией, причем не существенно, поступает ли она от учителей, начальников, инструкторов или от членов группы, обсуждающих проблему.

Во всех этих случаях требуется и предполагается постоянное пассивное внимание присутствующих.

Не удивительно, что такие учебные ситуации скучны и производят удручающее впечатление. Они предоставляют мало возможностей для проявления естественного любопытства и радостного переживания активности. Когда у участников возникает ощущение, что они мало влияют на процесс обучения и должны просто заучивать определенные вещи, они легко отступают и используют все защитные механизмы, чтобы воспрепятствовать обучению. В отличие от таких скорее манипулятивных традиционных способов обучения интерактивные игры предоставляют возможность активного участия.

Участники могут наблюдать собственные сложные внутренние процессы. Они могут привнести в игру собственные чувства, общаться с другими вербально и невербально, играть различные роли, спорить друг с другом, принимать решения. Участники сами вызывают определенные события, выступают как субъекты действий, а не только как живые «хранилища» дидактической мудрости других.

Обратная связь

Участники не только экспериментируют с собственным и чужим поведением, но и проясняют для себя, что и как они сделали. Они ведут себя определенным образом и получают обратную связь как через собственное осознание, так и получая информацию от других.

В одной и той же учебной ситуации участники по-разному видят последствия своих действий и своего поведения. В таком случае обратная связь весьма полезна для обучения. Важно также качество обратной связи. В традиционных обучающих ситуациях она очень искусственна — выражается в форме оценки или понятия «правильно-неправильно». В интерактивной игре обратная связь не только быстро осуществляется, она естественна. Участники наблюдают воздействие, осознанно отмечая свои чувства и мысли, они слышат от товарищей по игре, как те реагируют на их поведение. Все мое поведение (вербальные и невербальные сиг-

налы) принимается во внимание, так что в дальнейшем я могу учитывать реакции других членов группы. Я становлюсь в меньшей степени зависим от авторитета обучающего. Я также могу заметить по собственным чувствам, нравится ли мне то, что я делаю, или же лучше я повел бы себя по-другому. Речь идет не только о верных или неверных результатах, но и о правильно различаемых эмоциональных реакциях.

По иронии судьбы, в экспериментальном мире интерактивных игр имеет место более реалистичная обратная связь, чем в действительности.

Содержательные и временные границы

Интерактивные игры не только дают возможность стать активным и получить обратную связь, но преследуют всегда и специфическую учебную цель. В конце игры всегда присутствует стадия анализа, на которой происходит рефлексия — что же было в процессе. В большинстве традиционных учебных ситуаций отсутствует осознание их законченности. В конце дискуссии или в конце урока у участников возникает ощущение, что они пришли к определенному заключению, но в случае интерактивных игр их завершение порождает более сильный опыт. Это связано с тем, что у интерактивной игры есть точно определенные временные и содержательные границы, которые гарантируют безопасность.

Внутри этих границ происходит, как правило, много оригинальных вещей. Посредством психологических техник достигается удивительный опыт, так что окончание интерактивной игры во многих случаях сопровождается чувством утомления и обессиливанию. Участники испытывают настоящее изнеможение, качественно отличающееся от усталости, вызванной недостатком активности и фрустрацией.

Открытые результаты

Результаты интерактивной игры непредсказуемы — это очень важный пункт. Никто не знает, что получит он сам и группа в интерактивной игре, какие будут результаты, как будут реагировать другие участники. Можно повторять одну и ту же игру, а результаты ее могут быть все время разными, так же как разными будут

взаимодействие участников друг с другом и переживаемый ими опыт. Большинство людей сильно тормозят свою инициативу и творческие способности, когда заранее знают, каков будет результат. У многих людей возрастают азарт и любопытство, если ничего не известно заранее. Непредсказуемость результата делает обучение более увлекательным и захватывающим.

В интерактивной игре не существует правильных или неправильных решений. Уважается реальность, а вопрос о целесообразности определенного способа поведения каждый решает сам, прислушиваясь к собственным внутренним ощущениям или к обратной связи от других участников.

В этом смысле интерактивные игры сильно отличаются от классической педагогики, в которой учитель говорит ученикам: «Ты должен всегда говорить правду, если хочешь быть хорошим». Педагогика интерактивных игр предоставляет участникам самим дозировать степень своей откровенности, чтобы затем определить, например, как проявляется их неискренность в телесных симптомах, замечают ли ее другие люди. Их реакции могут протираться от равнодушия и озлобленности до понимания. Это значит, что учебное воздействие интерактивных игр дает участнику возможность самому задавать стандарты, которыми он измеряет степень удовлетворения собственным поведением.

Учет естественных потребностей

Многие интерактивные игры задействуют такие силы, которые в норме рассматриваются как мешающие процессу обучения, например, желание поговорить или стремление к физической активности. Они часто учитывают потребность участников в движении. Во время упражнений члены группы могут перемещаться в пространстве, устанавливать вербальный и невербальный контакт друг с другом и высвобождать при этом физическую энергию. Таким образом, те силы, которые обычно скорее отвлекают и мешают, здесь конструктивно подчиняются учебному процессу.

Еще важнее вербальное взаимодействие с другими участниками. Люди, работающие в группе, учатся чему-то от других участников, в связи с этим обучение идет интенсивнее и с большей моти-

вазией, чем тогда, когда они концентрируются только на учителе. Немногие стратегии обучения поощряют взаимодействие с другими. В традиционных методах обучения естественная потребность в общении часто вызывает у учителя беспокойство как угроза рабочей дисциплине. В противоположность этому интерактивные игры используют естественные потребности и энергию участников как стимул к обучению, вместо того чтобы утомительно и в конечном итоге напрасно подавлять их.

Соревнование и сотрудничество

Ряд интерактивных игр содержат элементы соревнования. Таким образом решаются две задачи. Во-первых, желание соперничать направляется в игровое русло, чем создается возможность для его открытого проявления. Во-вторых, задействуется энергия, которая в случае ее неиспользования может перегрузить групповой климат скрытым соперничеством.

Большинство интерактивных игр укрепляют дух сотрудничества. Многие виды деятельности требуют совместных действий двух людей или целой группы. Это удовлетворяет естественное желание участников конструктивно сотрудничать.

Равномерное участие

Во многих группах есть участники, которые выделяются среди других своими способностями. Остальные члены группы заранее ждут, что эта «элита» покажет лучшие результаты, предложит самые хорошие идеи, напишет лучшие работы и т. п. Те, кто не принадлежит к «верхушке», в основном оставляют надежду на подобный успех, а это не способствует эффективности обучения.

Интерактивные игры дают шанс тем, кто в обыденной жизни не хватает звезд с неба. Для членов группы, привыкших к успеху, здесь не существует его гарантий, что опять же способствует активизации остальных. Также нет монополизации групповой работы людьми с лучшими достижениями, так как в работе участвуют все. В то время как участники традиционных учебных групп перенимают от «элиты» нормы успешного поведения, при проведении интерактивных игр этого не происходит. Одобрение

и признание не зависят от правил конформности, которые устанавливает обучающий, наоборот, нетрадиционное, спонтанное поведение и фантазия оказываются равноценными общепринятым моделям поведения и даже предпочитают им. Вербальные способности, которые в повседневной жизни, как правило, способствуют успеху, в этом случае не ведут к исключительному вознаграждению. Социальная компетентность, открытость и инициатива, мужество и способность к пониманию ценятся здесь не меньше. Участники быстро это понимают и могут свободно концентрировать внимание на самой игре, а не на вопросе: постигнет ли меня снова неудача?

Влияние структуры

Интерактивные игры отличаются не только от традиционного обучения, но и от обычной активности, причем поразительным образом. Их четкая структура иногда столь ошеломляюще освещает повседневные взаимосвязи и ситуации, что участники начинают вновь удивляться самим себе и миру. У молодежи это происходит легче, чем у более старших по возрасту. Взрослые вначале оценивают лабораторный характер интерактивных игр как некоторую «искусственность» и проявляют большую сдержанность, но, как правило, вскоре в них просыпается ребенок, который радуется игре и исследованию собственных скрытых возможностей и желаний.

Групповая сплоченность

Традиционные методы обучения часто не могут сделать группу более или менее случайно собравшихся в одном месте людей действительно сплоченной, а интерактивные игры — могут. Чем раньше они будут проведены в группе, тем быстрее группа начнет сплочиваться.

У каждого отдельного участника при этом возникает чувство безопасности. Он принадлежит группе не только как обучающийся, как сотрудник, как носитель определенной роли, но и как личность. Он чувствует, что его принимают, и начинает принимать других участников. А так как удовлетворяется его основополагающая потребность быть принятым, он может мобилизовать свою психическую и интеллектуальную энергию на достижение

групповых целей. Едва ли еще существуют процессы, которые вносят столь существенный вклад в развитие сплоченности группы, как это делают интерактивные игры.

Отступление ведущего «на задний план»

В процессе интерактивной игры ведущий в большей степени «отходит на задний план», чем в других учебных процессах, так как он передает игре функции управления обучением. Участники осознают стимулирующий и в целом поддерживающий потенциал группы и понимают, что могут получить важный опыт даже без непосредственной помощи ведущего. Это обстоятельство особенно важно для тех членов группы, у которых присутствует чересчур зависимая установка или сопротивление по отношению к авторитету в группе.

В игре участники освобождены от необходимости думать о том, как на них реагирует ведущий или какие ощущения он вызывает у них самих. В этой квазисвободной от ведущего ситуации намного сильнее их конфронтация с собственным авторитетом. Они чувствуют собственную ответственность за исход игры. На различных стадиях интерактивной игры в центре внимания группы оказываются поочередно: ведущий (стадия инструктирования участников), участники группы (стадия проведения игры) и группа совместно с ведущим (стадия анализа игры).

Влияние ведущего на стадии введения и анализа дает безопасность и возможность дискуссии; добровольный «отход» ведущего на задний план на стадии эксперимента символически показывает его готовность «отойти в сторону» и на долгое время передать группе право принятия решений. Чтобы изменение позиции ведущего действительно принесло пользу, необходимо, чтобы он приветствовал такую смену позиций в игре и в целом преследовал цель сделать участников настолько независимыми от себя, насколько это возможно.

Привлекательность ведущего

Как правило, участники больше ценят тех ведущих, которые используют интерактивные игры, чем тех, кто этого не делает. Во всяком случае, это относится к тренинговым группам, в кото-

рых люди работают совместно в течение ограниченного времени. Здесь ведущий, благодаря использованию им структурированных учебных ситуаций, воспринимается особенно компетентным, понимающим и привлекательным. Вероятно, это обстоятельство объясняется тем, что такой подход, особенно на начальной стадии, избавляет участников от фрустрации, возникающей в случае преобладания авторитарного (участники делают все только под контролем ведущего) или слишком свободного стиля (работа идет методом проб и ошибок). Кроме того, ведущий получает определенную благодарность за то, что он способствует возникновению атмосферы теплоты и создает у участников ощущение принадлежности к группе.

Вероятно, члены группы также ценят наличие у ведущего такого качества, как готовность к новому. Применение интерактивных игр доказывает, что он уходит от традиционных методов обучения и выбирает творческий подход. Без сомнения, работа с интерактивными играми не проходит для ведущего бесследно, если только он не применяет новую технологию обучения механически. В большинстве случаев ведущий воспринимает свою задачу с большим интересом и личностно включен в ее выполнение. Нешаблонность деятельности побуждает его вновь и вновь обдумывать свое личное и профессиональное развитие и становиться более искренним и любопытным. У него появляется собственное желание учиться, причем не в последнюю очередь учиться у членов группы.

Таким образом, ведущий может сам способствовать тому, чтобы, оставаясь в глазах участников весьма авторитетным и знающим, быть в то же время человечным и в чем-то несовершенным.

1.6 ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ ИНТЕРАКТИВНЫХ ИГР

Из всего вышесказанного понятно, что механическое применение интерактивных игр не гарантирует успешности учебного процесса в группах. Необходим ряд дополнительных условий для достижения благоприятных результатов обучения. Каждый, кто хочет работать с интерактивными играми, должен очень четко представлять себе, что у него в руках инструменты, которые нуж-

но использовать осторожно, чтобы они не привели к бесполезной активности группы или даже к вредным последствиям. Чтобы лучше понять это, необходимо знать возможные преимущества и недостатки интерактивных игр. Это облегчит реальную оценку их фактического учебного потенциала.

Наиболее радикальная критика структурированных учебных ситуаций представлена у Аргириса (Argyris C., 1967), который считает, что предписывающие учебные интервенции приводят к непродуктивному климату и нестабильному положительному эффекту. По его мнению, обучение только тогда приносит стойкие результаты, когда учащийся получает учебный опыт самостоятельно и без чужой помощи. Эта позиция однозначно преувеличена, и можно с полным основанием указать на то, что относительно неструктурированные учебные процессы (как в классических аналитических группах, в ранних Т-группах или в минимально структурированных организационных лабораториях) занимали слишком много времени, сильно нагружали участников, и часто результат был весьма скромным.

Во всяком случае, эти аргументы обращают внимание на то, что основное преимущество интерактивных игр — дифференцированная структура — может стать и потенциально крупным недостатком — вредной для обучения «сверхорганизованностью» учебной ситуации. Обучение всегда означает привнесение порядка в хаотично воспринимаемый внутренний и внешний мир. Когда учащийся получает слишком мало инструкций, он не может опираться на окружение. Это обстоятельство сильнее всего проявляется в судьбе детей, которые растут без языковых контактов, что может даже угрожать их биологическому существованию.

Если учащийся, наоборот, получает слишком много инструкций, его подавляет навязанная структура. Такая ситуация знакома всем нам, в большей или меньшей степени. Мы помним родительские запреты и приказания, усвоенные нами в детстве, мы долго следовали им, чтобы не потерять родительскую защиту и расположение. Чем больше «непереваренных» и прежде всего «неудобоваримых» норм носит в себе человек, тем более подавленным и ограниченным он будет в жизни. Таким образом, можно утверж-

дать, что интерактивные игры должны использоваться ведущим в таком объеме и таким способом, чтобы между участниками могло происходить достаточно свободное взаимодействие (в первую очередь во внутригрупповой жизни). В этом случае каждый участник имеет возможность осознать степень своей компетентности и ответственности и действовать в соответствии с ними.

Возможные преимущества

Перечислим в сжатой форме возможные преимущества интерактивных игр:

- Интерактивные игры могут создать мотивацию к обучению. Они пробуждают любопытство участников, доставляют им удовольствие, усиливают интерес к взаимодействию между людьми.
- Интерактивные игры могут способствовать развитию личности. В оптимальном варианте они могут создать продолжительную заинтересованность в саморазвитии и в раскрытии своего человеческого потенциала.
- Они облегчают введение новых коммуникативных и поведенческих норм, избегаемых или табуированных в повседневной жизни. Таким образом, они помогают отделить жизнь в группе от культуры внешнего мира, чтобы позднее ввести в повседневную жизнь только определенные и проверенные на практике нормы поведения.
- Интерактивные игры помогают человеку увидеть особенности собственной жизни и почувствовать включенность в окружающий мир в целом. Он может лучше понять всю сложность психических, социальных и организационных процессов общения между людьми, понять их взаимосвязь и научиться их использовать.
- Интерактивные игры побуждают участников тренировать определенные психологические навыки, а именно: дифференцированное восприятие, открытую коммуникацию, постановку требований, принятие решений, помощь другим,

сотрудничество, поиск возможностей самопомощи, силу сопротивления, личную ответственность.

- В благоприятном случае интерактивные игры могут даже изменить жизненные установки участников. При некоторых обстоятельствах у них может возникнуть чувство, что жизнь намного сложнее, чем они ее воспринимали раньше. Они станут более терпимы к мнениям и ценностным ориентациям других людей. Возможно, изменится даже их представление о себе. Они поймут, что могут больше и эффективнее учиться, что они могут создать что-то важное не только в рамках группы, но и в своей профессии и даже в обществе.
- Интерактивные игры могут способствовать появлению у участников новых представлений и ценностных ориентаций, основанных на полученном опыте и привязанных к чувствам, которые объясняют человеческое поведение и поступки. У большинства людей и без этого существует некоторая личностная и социальная теория повседневной жизни, во многих случаях нецелесообразная и тормозящая обучение. Посредством участия в интерактивных играх они могут перепроверить и пересмотреть эти личные воззрения.
- Интерактивные игры могут сбалансировать активность участников, так как они вовлекают в работу первоначально пассивных членов группы.
- Интерактивные игры снижают тревогу участников, особенно на начальной стадии работы группы, и облегчают формирование групповой сплоченности.
- Интерактивные игры могут сэкономить время учебного процесса, так как структура обучения жестко ограничивает использование метода проб и ошибок.
- Интерактивные игры способствуют снятию некоторых защитных механизмов. Соответствующие инструкции в сочетании с соблюдением групповых норм разрешают моделирование в игре сложных форм поведения, вплоть до неадекватных.

- Интерактивные игры могут создать позитивную установку по отношению к ведущему и способствовать конструктивной полемике с ним, несмотря на его авторитет.
- Интерактивные игры могут побудить участников распознавать, понимать и оценивать примененные к ним методы обучения. Таким образом, позднее они смогут сами предлагать в определенных ситуациях интерактивные игры или даже сами придумать новые игры.
- Интерактивные игры можно проводить в больших группах, когда другие учебные методы позволяют использование только информационных процессов.
- В естественных группах, ориентированных на решение реальной задачи, интерактивные игры дают прекрасную возможность относительно быстро сделать прозрачной и более гуманной систему человеческих отношений.
- Интерактивные игры в любых группах способствуют проработке важнейших проблем, возникающих в системе человеческих отношений. Эти проблемы неизбежны в связи с различными потребностями и целями участников, в связи с необходимостью решать реальные или игровые задачи, в связи с различным восприятием действительности и стилем работы участников.

Возможные опасности

При определенных обстоятельствах применение интерактивных игр может быть непродуктивным или даже опасным. Прежде всего это следующие случаи:

- Когда ведущий не основывается на соответствующих теоретических предпосылках организации учебного процесса и использования интерактивных игр.
- Когда ведущий не осознает, по каким мотивам он использует те или иные интерактивные игры.

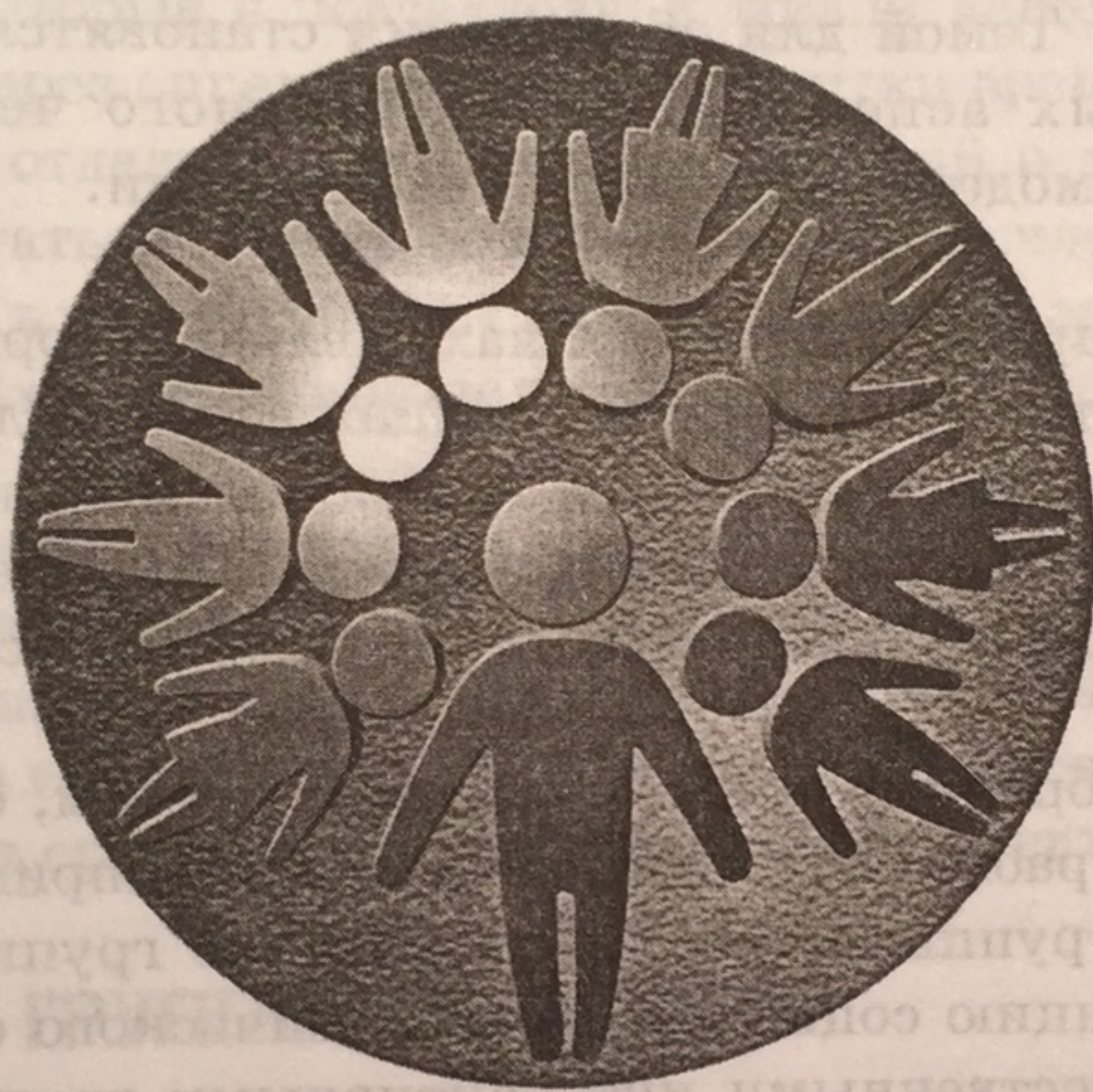
- Когда отсутствует связь полученного в интерактивных играх опыта с повседневной реальностью — опасность, существующая прежде всего в группах, участники которых совместно работают только в течение короткого периода времени.
- Когда отсутствуют когнитивные компоненты и в особенности тщательный анализ прожитого опыта.
- Когда ведущий прячется за интерактивной игрой и не дает участникам возможности полемизировать по поводу его поведения и взглядов.
- Когда вся деятельность ведущего сводится только к проведению интерактивных игр, что мешает естественной динамике группового процесса, или же когда ведущий идет в том направлении, которое для него выгодно, не учитывая реального состояния группы. В этом случае можно говорить о том, что ведущий применяет интерактивные игры для защиты от собственных страхов и опасений.
- Когда ведущий не информирует участников о целях интерактивных игр и не приобщает их к совместному планированию задач и развития.
- Когда ведущий применяет интерактивные игры без учета конкретной ситуации в группе, так что отдельное упражнение вызывает слишком слабое или слишком сильное возбуждение.
- Когда ведущий использует невербальные игры без чувства такта (особенно в играх, которые допускают выражение душевной близости). Участники могут начать симулировать спонтанность и интимность. В этом случае возникает опасность, что они формируют у себя новое «фасадное» поведение, которое так же неприятно, как и обычная культурная дистанцированность.
- Когда отдельных членов группы вынуждают принимать участие в интерактивных играх.

Возможным преимуществам интерактивных игр противостоит ряд возможных серьезных недостатков, которые при определенных условиях могут быть ограничены или сведены на нет. Простейшее доказательство эффективности обучения с помощью интерактивных игр дали опыты с группами без ведущего, где активность группы структурируется тщательно спланированным подбором игр.

С другой стороны, есть достаточное количество доводов в пользу того, что применение интерактивных игр в группах с ведущими не способствовало достижению результата обучения или даже имело отрицательные стороны. В конечном счете решение об использовании или неиспользовании интерактивных игр должно приниматься с учетом ряда факторов. Эти факторы связаны с личностью ведущего группы, социальной структурой группы, задачей группы и отношением группы к окружающему миру.

Я считаю очень важным, чтобы ведущий обязательно уделял внимание проблемам, которые появляются в связи с существованием этих факторов. Тогда он будет в состоянии лучше понять группу и ее развитие; сможет яснее распознать различные проблемы и трудности, все время возникающие в группе, сможет точнее воспринимать участников и лучше выполнять их требования. По этой причине в следующих главах освещаются важные взаимосвязи между указанными факторами и групповым процессом.

Я вполне осознаю тот факт, что у читателей, которые никогда не участвовали в интерактивных психологических группах, возникнут трудности в понимании определенных вещей. С другой стороны, я надеюсь, что читатели, имеющие опыт групповой работы, благодаря данной книге лучше поймут какую-то часть своего опыта и получают ясные представления и ориентиры для будущей работы в группах.



2

Социально-психологическое обучение в группе

В жизни социально-психологическое обучение происходит по-разному. Оно начинается в семье, продолжается на детских площадках, в школе, в различных образовательных учреждениях и т. п. Оно происходит, как правило, спонтанно или по определенным культурным и социальным моделям. При этом учащиеся в основном не осознают, каким образом они учатся определенным моделям поведения, установкам и манерам.

Основным рабочим инструментом в психологических группах является общение. Темой для обсуждения становятся взаимодействия различных аспектов личности одного человека или социальное взаимодействие между участниками.

В основном это происходит в группах, целью которых является развитие личности, к примеру, в группах встреч, где участники работают над расширением своего эмоционального и социального потенциала, или же в тематических группах, где, например, родители могут работать над своими проблемами в семье.

Искусственно собранные психологические группы, основная задача которых — работа над взаимодействием (например, тренинговые группы, группы встреч, тематические группы), являются собой квинтэссенцию социально-психологического обучения по сравнению с естественными интерактивными группами. Цель последних — выполнение определенных рабочих или учебных заданий, и проблемы взаимодействия здесь затрагиваются только косвенно (как это происходит, к примеру, в обычном школьном классе).

В дальнейшем речь пойдет об искусственных психологических группах, единственная задача которых — обучение в сфере взаимодействия, коммуникации и сотрудничества. При этом рассматриваемые структурные взаимосвязи относятся ко всем группам, то есть и к таким, которые оставляют только часть своего времени на социально-психологическое обучение.

Каждый человек в определенной мере ответственен за свой жизненный опыт, и его модели поведения связаны — по крайней мере частично — со свободным принятием решений. В группе он при-

обретает определенный социальный опыт, так как воспроизводит свой жизненный стиль и образцы поведения, которые свойственны ему и вне группы.

В психологической группе участник может осознать, как он ведет себя в общении и социальном взаимодействии. С помощью обратной связи от других членов группы он лучше осознает, что делает, и может в большей мере сосредоточиться на освоении специфических способов поведения и лучше понять их. Чтобы такие учебные процессы, которые в повседневной жизни чаще происходят случайно или через определенные промежутки времени, не слишком обременили отдельного участника, ведущий и другие участники должны пытаться понять поведение каждого члена группы, спрашивая себя, в какой степени удовлетворяются его основополагающие социальные и эмоциональные потребности.

Специфические потребности каждого участника в идентичности и принадлежности тоже должны учитываться и уважаться, как и его система ценностных представлений, установок, которые он привносит в группу. Тогда он сможет пересмотреть свое восприятие жизни и сравнить его с восприятием других.

2.1 ЦЕЛИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

В дальнейшем я хотел бы коротко рассказать о важнейших целях, которые стоят перед каждой психологической группой.

Сенсибилизация навыков восприятия

Под этим понимается, что каждый участник стремится воспринимать свои собственные чувственные представления, мысли, идеи, желания, опасения и потребности более дифференцированным и всеобъемлющим образом, и что в то же время он развивает у себя большую открытость чувствам и мыслям окружающих. То есть целью процесса сенсибилизации навыков восприятия является более точное понимание своего собственного Я и Я других.

Углубление ответственности за самого себя

Имеется в виду развитие у участников групп важной внутренней установки — готовности не объяснять и не оправдывать собствен-

ное поведение и настроение обстоятельствами своей биографии или какими-то внешними воздействиями, а брать на себя ответственность за собственную жизненную ситуацию и поведение во всех сферах жизни, осознавая тот факт, что каждый может распоряжаться собой.

Это признание того, что существуют возможности выбора, что у меня нет определенной психологической роли, что я могу изменять свое поведение, чувства и ценности, когда сам захочу.

Это понимание того, что другие люди не могут повлиять на мои чувства, если я им этого не позволю; что я не должен возлагать на других ответственность за то, как я себя чувствую.

Это готовность относиться к своим основным потребностям ответственно и с жизнелюбием.

Разрушение ролевых стереотипов

В рамках психологической группы можно исследовать и частично разрушать некоторые индивидуальные ролевые стереотипы.

Наши ролевые стереотипы обычно так сильно укоренены, что, как правило, мы не осознаем, в какой мере подавляем собственные чувства. Наше поведение, часто непоследовательное и нелогичное, отражает существование таких ролевых стереотипов в различных сферах жизни.

Кроме того, мы должны увязывать в себе противоречащие друг другу послания из настоящего и прошлого. Отсюда возникают внутренние конфликты. Некоторые поведенческие стандарты, которые родители внушали своим подрастающим детям, для взрослых уже не являются социально необходимыми и полезными. От части устаревших и ограничительных поведенческих стандартов можно тоже отказаться в пользу гибкого и реалистичного поведения.

Открытое выражение чувств

В процессе групповой работы участники узнают, что открытое выражение собственных чувств не только допускается, но и поддерживается другими людьми.

Под этим понимается, что я могу осознавать свои чувства. Что я их принимаю, могу их выражать действиями или вербально в той мере, в какой хочу этого. Я также в состоянии заметить, в какой степени я выражаю их в своем поведении. Многие участники понимают, что они раньше жили слишком эмоционально. Другие, напротив, избегали выражения эмоций. В группе появляется возможность изменения отношения к этой стороне жизни.

Осознание собственных мотивов

Перед каждым человеком рано или поздно встают вопросы: «Почему я веду себя именно так, как я себя веду? Каковы мои цели? Каковы ценности, которые я хочу реализовать в жизни?» В психологических группах перед ведущим стоит цель развивать у участников готовность и способность говорить с другими людьми об этих вещах и ответственно проверять собственные ценностные представления.

Принятие себя

Под этим подразумевается, что участники принимают самих себя, развивают самоуважение и осознают, как они реагируют на видимые различия между идеальным и реальным Я. Таков ли я, каким хочу быть? Соответствует ли мое идеальное Я тому, каков я на самом деле?

Приобрести чувство ценности собственной личности означает стать более независимым от социальных условностей и ожиданий других людей. Центр самоуважения должен находиться в границах собственного Я, а не определяться целиком социальным признанием и усвоенными ранее чужими представлениями о ценностях.

Принятие других

Под этим понимается уважение и терпимость к мнениям, чувствам и стилю жизни других людей. Это — установка, позволяющая каждому чувствовать меньше ответственности за других, меньше давить на них и манипулировать ими. Наконец, принятие других означает, что я предоставляю чужой индивидуальности во всех ее аспектах такое же право на существование, какое предоставляю себе. Это тем не менее не исключает готовности

к вступлению в полемику по определенным пунктам, затрагивающим мои интересы и вызывающим несогласие.

Контакт и сотрудничество с другими людьми

Имеется в виду, что каждый человек не только развивает ответственность за самого себя, тем самым развивая свою автономию, но одновременно и осознает тот факт, что он может реализовать себя только в контакте с другими людьми.

Каждый заинтересован в общении и сотрудничестве с другими, при этом он может оставаться самим собой в различных социальных ситуациях, не отказываясь от контакта.

Межличностная открытость

Это одна из наиболее известных целей групповой работы. Большинство людей говорят, что после участия в психологической группе они стали общаться более открыто и откровенно, стали вести себя более доверительно с другими, меньше прятаться от прямого выражения своих мнений, идей и желаний. В то же время они отдают себе отчет в том, что слишком высокая степень откровенности может быть столь же вредна для межличностных отношений, как и слишком низкая.

2.2 МЕХАНИЗМЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

В то время как вышеупомянутые цели знакомы многим ведущим групп, лежащие в основе их реализации механизмы относительно неизвестны.

На мой взгляд, каждый ведущий психологической группы должен уметь дифференцировать разнообразные процессы, происходящие в группе, чтобы разработать для себя критерии оценки собственных действий.

Намного более сложным, чем дифференцирование различных механизмов группового обучения, является, конечно, вопрос об их взаимовлиянии. Здесь возможны самые разные мнения, и относительно немногие утверждения действительно неопровержимы. Важно, чтобы ведущий не искал раз и навсегда установленных

ответов на волнующие его вопросы, а использовал различные концепции и теории для того, чтобы вновь и вновь формулировать новые, связанные с конкретной ситуацией вопросы.

Рассмотрим некоторые из наиболее существенных механизмов достижения целей, стоящих перед участниками психологических групп.

Восприятие собственных чувств

Неспособность многих людей дифференцированно воспринимать собственные сложные чувства — факт, достойный сожаления. Многие ведущие считают помощь в этом одной из своих главных задач. Поэтому возникло множество техник, улучшающих чувственное восприятие участников группы, усиливающих их телесные ощущения и высвобождающих сильные чувства.

Обучение особенно полезно для участников, которые уважают не только свои сильные чувства, но и нацелены на то, чтобы работать в группе с менее сильными и яркими чувствами. Участники с ориентацией на «большой взрыв» научатся немногому.

Человек замечает прежде всего собственные чувства. (Выражение этих чувств — следующий шаг, который не обязательно должен следовать за первым.) Восприятие собственных чувств важно потому, что таким образом мы получаем реальную возможность ориентироваться, понимать, чего мы хотим и чего не хотим.

Существует ряд отличных техник, которые направлены на то, чтобы «оживить» отмершие чувства и восстановить эмоциональный контакт человека с его собственной внутренней жизнью и его телом, а также установить эмоциональные отношения с другими людьми.

Прямое выражение чувств

Можно уверенно говорить о том, что непосредственное выражение чувств является важным шагом в процессе личностного развития. Некоторые ведущие делают акцент прежде всего на выражении позитивных чувств по отношению к другим. Иные считают важным, чтобы участники выражали негативные чув-

ства, прежде всего ярость и гнев. Третьи поощряют непосредственное выражение сильных чувств, возникающих в связи с важными жизненными событиями или со значимыми личностями. Некоторые ведущие групп поощряют участников больше действовать.

Здесь уместно отметить, что для некоторых участников исключительно важно, чтобы им разрешили выражать сильные чувства в группе. Прежде всего выражаются спонтанные чувства — гнев, боль и враждебность. Многие люди этого боятся. Они пытаются успокоить раздраженных членов группы. Благоразумие и зрелый самоконтроль редко присутствуют у сильно раздраженных участников. Прежде чем они выразят свои подавляемые чувства, ведущий должен позволить им полностью выразить свой гнев. После полностью прожитого регрессивного опыта ярости или гнева участник почти всегда реинтегрирует свои чувства на более зрелом уровне. После этого он в большей степени готов чутко относиться к другим.

Однако ведущему не нужно стремиться к тому, чтобы все участники выражали сильные чувства. Я полагаю, что ни один ведущий не должен подпадать под влияние теории, которая придает выражению сильных чувств ритуальное значение. Всегда можно найти участников, которые воспринимают выражение сильных чувств как важную для себя возможность обучения. С другой стороны, все время находятся и другие, которые не хотят тратить время на такой вид обучения и могут конструктивно учиться без эмоциональных «прорывов». Итак, ведущий не должен рассматривать экспрессивное поведение как единственную возможность достижения результата.

Вероятно, дело обстоит так, что выражение сильных чувств может дать незаменимые стимулы для личностного развития, но личностное развитие участников зависит не только от этого. Непосредственное выражение позитивных и негативных чувств само по себе не приводит автоматически к изменению поведения или установок. В любом случае необходимо добавление когнитивных компонентов — понимания и осознания, чтобы этот механизм стал продуктивным.

Учитывая социальную табуированность выражения сильных чувств, можно сказать, что у членов психологической группы есть право выражать такие чувства. Однако недопустимо, чтобы ведущий оказывал давление на участников или внушал им, что без этого они ничему не научатся. У каждого есть право самому определять интенсивность своих эмоциональных проявлений во время работы группы.

Откровенность

Участники групп все время говорят о том, как важно для них откровенное представление самих себя в группе. Как правило, речь идет о сообщениях очень личного характера. И это на самом деле важно. Вполне возможно, что откровенное представление самих себя — один из существенных механизмов социально-психологического обучения в группе.

Однако очень важно, чтобы ведущий группы не принуждал участников к такому откровенному представлению слишком рано. В норме такая открытость окажет позитивное влияние на чувство собственного достоинства участника, только если она проявляется в принимающей группе, оказывающей поддержку. Участники, которые открываются слишком рано, прежде, чем группа сможет реагировать на них конструктивным образом, часто разочаровываются и отступают, особенно если ведущий не оказывает им поддержки.

Таким образом, можно сказать, что откровенность в общении играет очень важную роль для групповой работы, но только тогда, когда для этого есть определенные условия, когда участник правильно выбирает время и верно определяет степень своей откровенности в группе. Ведущему важно отказаться и от ожидания тотальной откровенности участников группы. Она должна всегда быть избирательной, и участник должен сам определять, насколько он может быть откровенным, учитывая ситуацию и особенности партнера по общению.

Наконец, важно, чтобы либо ведущий, либо члены группы помогали участнику осознавать то, что с ним происходит, и видеть какие-то перспективы развития актуальной болезненной ситуа-

ции. Если этот важный шаг не делается, то последний легко попадает в эмоциональный вакуум, так как он высказался, но не получил для себя рациональной обратной связи.

Обратная связь

Обратная связь — классический механизм социально-психологического обучения в психологической группе. Многие участники оценивают ее как очень важный опыт. Однако укажем на существенное различие между обратной связью и откровенностью.

В процессе обратной связи участник получает от других информацию, то есть другие члены группы высказываются по поводу самого участника и его поведения, при этом у него в некотором смысле нет возможности сказать: «Я не хочу вас слушать». Поэтому всегда остается сомнение, выражается ли обратная связь в подходящий момент времени и не придется ли тому, кому она адресована, сразу же защищаться. При откровенном представлении себя член группы, напротив, становится активным и определяет, что ему говорить и в какой момент. Таким образом, его чувство собственного достоинства развивается гораздо лучше благодаря активному представлению самого себя.

С другой стороны, обратная связь — важный социальный механизм, от которого не должна отказываться ни одна группа, особенно когда многие участники нарциссически обиженно реагируют на критику. Надо сказать, что если группа хочет двигаться вперед, определенная фрустрация неизбежна. Для конструктивного использования связанных с этим обид важно, чтобы ведущий оказывал помощь группе. К примеру, тот, кто дает обратную связь, может спросить, насколько его критика затронула другого; еще один хороший способ — участник, собирающийся дать кому-то обратную связь, спрашивает ее получателя, хочет ли он ее услышать. В других случаях важно, чтобы после негативно-критической обратной связи обязательно была также выражена и позитивная.

Наличие когнитивного аспекта обучения

Социально-психологическое обучение непременно должно содержать когнитивный компонент. Он всегда присутствует в группе,

в которой работает опытный и квалифицированный ведущий и применяются хорошие техники.

Участники могут прояснить для себя отношения с другими, понять, как их поведение влияет на других, как они сами реагируют на те или иные ситуации; они могут исследовать свои чувства и модели поведения. Благодаря открытому обмену мнениями с другими участниками они могут лучше понять себя и других. Но в то же время они должны осознать, почему они ведут себя так, а не иначе, какие стереотипы управляют их поведением, каковы последствия этого. В этой связи важно понимать: получение эмоционального опыта не заменяет рационального обсуждения и осознания пережитого в группе. И ведущий должен четко представлять, каким образом происходит эффективное когнитивное обучение.

Когнитивное обучение, основанное на проявлении собственной инициативы и предполагающее активную деятельность участников, быстрее и эффективнее приведет к изменению поведения, чем вынужденное принятие содержательной информации от других, при котором сам участник остается пассивным и часто не проявляет никакого интереса к сообщению. Поэтому очень важно, чтобы ведущий вместе с участниками все время отслеживал, хочет ли каждый из них чему-то научиться и чему именно.

Столь же важно понимать, что интеллектуальные выводы без одновременного эмоционального проживания почти никогда не ведут к изменению установок и поведения и соответственно не являются эффективными.

Все это означает, что психологическая работа в группе станет эффективной только тогда, когда будут задействованы как эмоциональные механизмы (восприятие своих чувств и их прямое выражение), так и когнитивные (осознание и категоризация полученного опыта).

Переживание близости с другими

Еще один важный опыт, который могут получить участники в хорошей психологической группе, это переживание интенсивной

близости с другими людьми. Участники утверждают, что чувство действительной принадлежности к сообществу — это опыт, которого им часто недостает в жизни. Поэтому переживание единения очень помогает тем участникам, которые действительно хотят измениться. Тот, кто чувствует себя находящимся в сплоченной группе, в которой его принимают, с большей легкостью экспериментирует со своим поведением. Если у участника нет этого ощущения, если он чувствует себя изолированным и не принадлежащим группе, то его шансы научиться чему-то невелики. Для каждого члена группы крайне важно все время помнить про эту взаимосвязь. Ощущение принадлежности группе важно для каждого, кто хочет экспериментировать с собой и менять свое поведение. Обеспечение сплоченности группы и теплого, принимающего климата — одна из важнейших обязанностей ведущего.

Возможность оказывать помощь другим людям

Опыт оказания помощи другим людям очень важен для каждого участника. Группа предоставляет такие возможности, и это совершенно необходимо тем, кто не слишком высокого мнения о себе. Люди с недостатком чувства собственного достоинства и негативным восприятием самих себя, как правило, сомневаются в том, что они действительно значат что-то для других, не говоря уж о том, что они постоянно сомневаются в своих способностях помочь кому-то. Группа является прекрасным средством получить иной опыт и развить позитивное представление о себе. Это обстоятельство должно заставить задуматься тех ведущих, которые одержимы своей монополией на оказание помощи и мало стремятся к тому, чтобы члены группы сами помогали друг другу.

Участники, которые в ходе работы группы почувствовали свою нужность и значимость, покидают ее с более благоприятным прогнозом для изменения поведения, чем те, у кого такой возможности не было.

Наблюдение за другими участниками группы

Это очень важный механизм социально-психологического обучения в группе, хотя ведущие недооценивают его. Некоторые члены группы могут научиться чему-то значимому для себя, не проявляя себя активно, а только воспринимая других и со-

переживая им. В то время, когда кто-то из участников открыто выражает свои чувства, откровенно рассказывает о своих переживаниях, проблемах и болезненном опыте, другие члены группы тоже получают существенный опыт. Участники группы могут обучаться и тогда, когда они — если судить о них только по внешнему виду — кажутся лишь пассивно присутствующими. Их внутреннее участие может быть весьма интенсивным, и они покинут группу с важным опытом.

Ведущему важно напоминать себе, что пассивность участников как таковая не должна внушать беспокойства: те, кто в состоянии анализировать поведение и судьбы других людей, учатся таким образом. Поэтому ведущий должен все время призывать участников осознанно проводить параллели между чужим поведением и собственной ситуацией.

Обнаружение сходства с другими

Это еще один важный механизм групповой работы, который позволяет участникам в меньшей степени проявлять защитную реакцию при решении своих проблем. Часто очень важно заметить, что у других дела идут так же, как у тебя, что у них такие же мысли и чувства, схожие трудности. Тогда люди чувствуют себя не так изолированно, не рассматривают себя в качестве аутсайдеров, самоуважение их возрастает. Это особенно важно в начале работы группы, поскольку в определенной мере повышает уверенность участников в себе и в позитивном результате своего пребывания в группе.

Обретение примеров для подражания

Иногда случается, что участник начинает рассматривать какого-то члена группы или ведущего в качестве модели для собственного поведения. Для некоторых людей это также может стать стимулом к определенным изменениям.

Экспериментирование с собой

Это еще один механизм групповой работы. Некоторые участники осознанно экспериментируют в группе со своим поведением. Многие говорят за то, что и после окончания работы группы они смогут демонстрировать новые способы поведения и развивать их.

Поддерживающая позиция ведущего

Важность этого фактора не стоит недооценивать. Он закладывает фундамент ощущения доверия и безопасности, а следовательно, для возможности экспериментирования с собой и получения нового опыта. Участники начинают чувствовать, что они меняются. Они могут пробовать себя даже в том, что для них трудно, если остальные, в особенности ведущий, их при этом поддерживают.

Для меня очень важно, чтобы ведущий понимал это. Тогда он сможет помочь участникам реалистично воспринимать недостатки, причем таким образом, чтобы за недостатком все время обнаруживалась какая-то нереализованная возможность или способность. Короче говоря, ведущий должен постоянно подбадривать участников: «Ты можешь, если захочешь».

2.3 УСТАНОВКИ УЧАСТНИКОВ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ ПРЕБЫВАНИЯ В ГРУППЕ

Ведущему нужно не только уметь ставить конкретные и реальные цели перед группой, но также и представлять себе, чего это требует от участников. Тогда ведущий может попытаться, особенно в начале работы группы, помочь тем участникам, которые пришли в группу с неблагоприятными установками и ожиданиями. Ожидания, с которыми участники приходят в группу, имеют решающее значение. *Благоприятные предпосылки* таковы: участник вполне осознает недостатки своего восприятия других людей; осознает, что он не всегда полностью понимает собственные чувства и что у него случаются трудности в общении. Кроме этого, ему кажется, что в повседневной жизни у него мало возможностей для откровенного общения. Он полагает, что психологическая группа может дать ему хороший шанс для обучения в тех областях, где ему чего-то недостает, то есть научит его откровенному общению и большей чуткости к своим и чужим чувствам, потребностям и т. д.

Существует и другое важное ожидание: участник осознает, что работа в группе не всегда полностью психологически безопасна, что существует риск и возможен болезненный опыт. Участники с по-

зитивным восприятием обучения ценят психологические группы, но в то же время видят в них и потенциальную опасность.

Гораздо меньше получает пользы тот, кто приходит в группу с совсем иными установками и ожиданиями: он считает свое поведение в межличностной сфере адекватным и исходит из того, что у него в повседневной жизни достаточно возможностей для откровенного общения. Поэтому он не ожидает, что его поведение изменится благодаря участию в группе. Он хочет просто интенсивных эмоциональных переживаний, которые считает безопасными и безвредными. Здесь налицо нереалистичное ожидание. Ведь психологическая группа, как и любая другая, может быть потенциально опасной и принести болезненные ощущения.

Существуют также участники, у которых во время работы в интерактивной группе возникают психологические трудности. Как правило, у них и в других ситуациях, связанных с межличностным взаимодействием, имеются сложности с поддержанием душевного равновесия. У таких людей слабо развито чувство собственного достоинства. Они думают, что им трудно установить контакт с другими, и в группе хотят улучшить свои коммуникативные навыки. С другой стороны, они считают, что сами они исключительно хорошо понимают себя и других и рассматривают психологическую группу как неопасную учебную ситуацию, которая чудесным образом поможет им разрешить все трудности. Люди с такой установкой преуменьшают серьезность и недооценивают силу психологической группы.

Учитывая вышеизложенное, можно сказать, что для продуктивной работы участнику важно иметь определенную установку. Выигрывает тот, кто хочет измениться и придает значение даже небольшим, поэтапным изменениям. В противоположность этому те, кто не хочет меняться, считают, что они пришли в группу прежде всего за эмоциональным опытом. Они хотят воспользоваться возникающей близостью, и их не очень интересуют вопросы профессионального и интеллектуального характера.

Иногда участники с серьезными психологическими проблемами имеют и нереалистичные ожидания по поводу собственного лич-

ностного развития. Они непременно хотят быстрых изменений. Вообще стремление достичь быстрых и радикальных изменений часто свидетельствует о наличии у человека глубоких терапевтических потребностей. Ведущий должен иметь в виду, что такие люди нуждаются в специальной (часто индивидуальной) психотерапевтической работе.

Ведущему важно учитывать это в своей работе, поскольку тогда определенный скептицизм и сдержанность участников предстают в новом свете. Наивный ведущий легко подвергается опасности попасться на удочку участников, которые с ходу идентифицируются с определенными целями интерактивной группы — откровенностью, выражением сильных чувств и т. п., и на первый взгляд не оказывают сопротивления группе и ведущему. Эти участники *на самом деле* игнорируют собственное сопротивление и страх. И *на самом деле* ни один ведущий не найдет в них действенных союзников для своих долгосрочных целей — медленно, преодолевая трудности, стремиться к большей открытости. Эти «энтузиасты чувств» часто осложняют группе работу, тогда как другие участники, более предусмотрительные, начинают испытывать страх.

В действительности именно готовые к изменениям и осторожно-скептические участники, которые честно выражают собственное эмоциональное сопротивление и готовы работать с ним, способствуют продвижению группы и являются настоящими союзниками ведущего. Их открыто выраженная осторожность более конструктивна для них самих и для группы, чем эмоциональные вспышки «фанатов группы».

Особенно важно, чтобы ведущий своевременно определял участников, которые пришли в группу с нереалистичными ожиданиями счастья и предполагают, что там будет происходить некий магический процесс. Если эту установку нельзя выявить и открыто обсудить, возникает серьезная опасность, что такие участники уйдут оскорбленными и настроенными более пессимистично, чем до своего прихода в группу. Надо понимать, что эти люди тоже приходят с грузом проблем, но в итоге ничего не получают, так как не считаются с тем, что процессы личностного развития всегда связаны с фрустрацией. С другой стороны, тот, кто приходит

в психологическую группу, не имея проблем или не признавая их, тоже ничего для себя не получит.

Эти размышления относятся только к тем участникам, которые добровольно работают в группе. У тех, кто участвует в работе группы по принуждению, перспективы невелики, если только после тщательного размышления или обсуждения их реальных проблем они не будут готовы участвовать в работе. Связанные с этим проблемы будут подробнее обсуждены ниже.

2.4 УСЛОВИЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ И СОЦИАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ГРУППЫ

Чтобы реалистично оценивать шансы конкретного участника на успех и помогать ему в случае необходимости, ведущий должен иметь представление о важнейших факторах социальной структуры своей группы. Тогда он способен понять, что конкретно ему надо выяснить, чтобы оценить актуальную ситуацию каждого участника, и может попробовать планомерно развивать структуру группы таким образом, чтобы обеспечить наиболее благоприятные условия работы для всех.

Групповые нормы

Под групповыми нормами понимается общее представление участников о возможном и уместном поведении в конкретной социальной системе.

Представления об этом есть у каждого отдельного человека, однако важно, чтобы они стали общими. Поведение, нарушающее эти представления, обычно считается нежелательным и наказывается посредством санкций, чтобы ограничить случаи отклонений и вернуть группе существующее равновесие. Как правило, санкции применяются не очень часто. Одного их принятия группой в основном достаточно для большинства участников, чтобы сразу приспособиться.

Нормы и связанная с ними система санкций гарантируют группе определенную стабильность и предсказуемость социальной жизни. Участники знают, чего ждать друг от друга. Таким образом,

нормы представляют собой некий контракт, о котором можно вспоминать, если кто-то ведет себя нежелательным образом. Нормы могут очень сильно влиять на жизнь в группе.

Как правило, нормы дают ответ на важные вопросы, например, сколько нужно тратить энергии, в каком стиле надо общаться с другими, каким образом принимать решения и т. п.

Влиятельные и уважаемые участники могут оказывать большее воздействие на формирование групповых норм, чем менее популярные члены группы. Если в какой-то ситуации нормы поведения не до конца ясны, то «простые» участники ждут, что члены группы с более высоким статусом разработают или санкционируют определенную модель поведения. Высокий статус в группе всегда дает участнику кредит для импровизации — то есть оправдание его временных поведенческих инноваций без угрозы применения санкций. Участникам с высоким статусом, таким образом, легче изменять нормы, чем другим.

Принятые правила имеют решающее значение для эффективности групповой работы. Успех работы зависит от того, возникла ли хорошо функционирующая, сплоченная группа, нормы общения в которой отличаются от норм повседневной морали. В повседневной модели общения ситуация, когда кто-то открыто комментирует внешний вид или поведение другого либо сообщает свои чувства по этому поводу, рассматривается как нарушение. В общепринятом смысле такое поведение считается некорректным и неприличным.

Психологические группы не только нарушают эти нормы, но и создают противоположные им. Разговор о процессах взаимодействия и чувствах является желательным поведением, а избегание такого стиля общения воспринимается как отклонение. Сходным образом психологические группы формируют нормы, которые больше поощряют межличностную близость, чем в случае обычных бытовых взаимоотношений.

Конечно, в каждой конкретной группе существуют определенные границы принимаемых правил, которые определяются прежде

всего привнесенным
Влияние ведущего на
вило, ограничено по
преобразованием от
ки определенные но
справиться с привне
ми участников.

По вышеназванным
в состоянии связать
ми ожиданиями уча
работы. Поэтому все
лизу ожиданий, име
чала работы группы.
упражнение «Графф

0 «Граффити»

Материалы:

цветные фломастеры

всем участникам

писаны следу

– Я надеюсь,

– Я надеюсь,

– Я думаю, что

– Мне кажется

– Я слышал,

Инструкция:

подгруппа собе

ватмана, на

ние. У каждой

на листе свои

дет хорошо, ес

На одном ли

ловек. Когда

лист вап

вас, однс

ми пре

написа

Социальн

всего привнесенными участниками нормативными ожиданиями. Влияние ведущего на развивающиеся групповые нормы, как правило, ограничено подтверждением существующих ожиданий и преобразованием открытых ожиданий участников в специфически определенные нормы. Спорный вопрос, удастся ли ведущему справиться с привнесенными и четко определенными ожиданиями участников.

По вышеназванным причинам успех ждет тех ведущих, которые в состоянии связать собственные нормативные ожидания с общими ожиданиями участников относительно стиля и содержания работы. Поэтому все интерактивные игры, которые служат анализу ожиданий, имеют большое практическое значение для начала работы группы. Примером такого рода процедуры является упражнение «Граффити».

❗ «Граффити»

Материалы: Для проведения этой игры надо приготовить цветные фломастеры или карандаши, чтобы их хватило всем участникам группы, и листы ватмана, на которых написаны следующие незаконченные предложения:

- Я надеюсь, что мы здесь станем...
- Я надеюсь, что в группе мы не будем...
- Я думаю, что мы с пользой проведем время, если...
- Мне кажется, что мы проведем время неудачно, если...
- Я слышал, что эти группы...

Инструкция: *«Разбейтесь на 5 подгрупп. Пусть каждая подгруппа соберется вокруг стола. На стол я положу лист ватмана, на котором написано незаконченное предложение. У каждой подгруппы есть 5 минут, чтобы записать на листе свои варианты окончания этого предложения. Будет хорошо, если свои варианты напишут все участники. На одном листе писать могут одновременно несколько человек. Когда я скажу «Стоп!», вы должны будете передать лист ватмана подгруппе, которая находится справа от вас, одновременно вы получите следующий лист — с новыми предложениями. Сначала вы можете прочитать, что написали на листе представители другой подгруппы, а*

затем напишите, что вы сами думаете по этому поводу. Опять же пишите одновременно».

Эту процедуру надо продолжать до тех пор, пока подгруппа не закончит все предложения. После этого листы вывешиваются на стенах.

«Теперь давайте прочитаем все надписи. Чем они похожи? Чем отличаются? Что вам бросается в глаза при прочтении этих надписей?»

Чем групповая работа дольше и интенсивнее, тем важнее для конструктивного учебного процесса принятие и соблюдение нижеперечисленных групповых норм, которые не позволят участникам ощущать мешающее конструктивной работе давление.

- **У группы открытые границы.** Это значит, что каждый участник может пропустить несколько занятий (конечно, будет хорошо, если он заранее предупредит, что не придет), что личные контакты с внешним миром позволены и возможны (поэтому, к примеру, проведение тренинговых групп в уединенных, труднодоступных местах может быть достаточно рискованным для некоторых участников).
- **Отдельные участники могут сами предлагать темы для работы.** Участники могут сами определять, насколько глубоко они хотят работать с темами из сферы «здесь и сейчас», связанными со специфической групповой ситуацией, или с темами «там и тогда» из личного и профессионального прошлого и будущего.
- **Каждый сам определяет для себя интенсивность своего участия.** У всех есть право на временный интеллектуальный, эмоциональный и физический «тайм-аут».
- **События в группе должны быть проговорены и осознаны ведущим и участниками.** Это означает, что работа группы предполагает наличие когнитивного компонента, без которого

психологическая
ня современной ф

Климат в группе

Слишком сильная ин
правило, нежелательн
доверительных и стаб
для эффективной ра
старта», вероятно, ни
ву для безопасности и

В то же время, как то
ченности, высокая сте
вится уместной.

Особенное значение,
лизм восприятия, то
крепне и без искаж
поведения членов гру
группы прогресс идет
участники заметили э
менно выразив свои ч
ситуация изменится с
чает принятие status
ностных ресурсов для

□ **Отношения участн**
Остается открыты
нические группы по
часто выражают ра
это, с одной сторон
ними и аутентичн
раздраженность мо
манентная борьба
Это может мешать

□ **Статус участник**
Вслед за В. Шу
шенно разных

Глава 2. Социально-пси
1-7219

психологическая группа очень легко может скатиться до уровня современной формы оккультной секты.

Климат в группе

Слишком сильная интенсивность в начале работы группы, как правило, нежелательна, иногда она даже препятствует развитию доверительных и стабильных отношений в группе, необходимых для эффективной работы. Группы, начинающие с «ракетного старта», вероятно, никогда не смогут создать достаточную основу для безопасности и доверия.

В то же время, как только группа достигает определенной сплоченности, высокая степень эмоциональной интенсивности становится уместной.

Особенное значение, на мой взгляд, имеет определенный реализм восприятия, то есть попытки участников и ведущего искренне и без искажений воспринимать события и способы поведения членов группы. Когда, например, в начале работы группы прогресс идет медленными темпами, лучше, чтобы все участники заметили это обстоятельство и приняли его, одновременно выразив свои чувства по этому поводу. Тогда постепенно ситуация изменится сама собой. Реализм, таким образом, означает принятие status quo и соответственно освобождение личностных ресурсов для развития.

□ Отношения участников между собой

Остается открытым вопрос, насколько более успешны гармоничные группы по сравнению с прочими. Когда участники часто выражают раздражение по отношению друг к другу, то это, с одной стороны, означает, что они не боятся быть искренними и аутентичными, но с другой стороны, хроническая раздраженность может означать и то, что в группе идет перманентная борьба за власть и структура группы нестабильна. Это может мешать эффективности групповой работы.

□ Статус участников

Вслед за В. Шутцем (Shutz W., 1971) я считаю, что в совершенно разных группах у участников имеются три основопо-

лагающие потребности — в принадлежности, оказании влияния и принятии.

Основополагающей является потребность в принадлежности. Симптомами неразрешенных проблем в этой сфере выступают чувства изоляции, одиночества и ненужности. В позитивном выражении это означает, что участники хотят, чтобы их замечали другие, чтобы на них обращали внимание и чтобы они были нужны окружающим.

Если у участника не удовлетворяется потребность в принадлежности, его шансы получить какую-то пользу от участия в интерактивной группе невелики. В этом случае участник тратит всю свою энергию на то, чтобы ощущать свою значимость в психологическом смысле. Поэтому важно, чтобы ведущий все время обращал внимание на то, каков социальный статус каждого участника в группе, насколько он чувствует себя принадлежащим группе, и проводил для этого специальные интерактивные игры. Классическая интерактивная игра на эту тему:

❗ «Принадлежность»

Ведущий кладет некий предмет, например книгу, в центр комнаты и приглашает участников встать ближе или дальше от предмета, чтобы прояснить, как каждый из них воспринимает в данный момент свою принадлежность группе.

Другая возможность получить и обсудить важные данные по этому вопросу — упражнение «Ящик с яблоками».

❗ «Ящик с яблоками»

Ведущий просит участников закрыть глаза и говорит следующее: «Представьте себе, что наша группа — это ящик, наполненный яблоками. Вы — одно из яблок. В каком месте ящика вы находитесь — на дне или наверху, а может быть, в самом центре? Кто лежит рядом с вами? Как плотно лежат яблоки в ящике? Как вы себя чувствуете?»

После того как
право высказ

Примерные в

- Как вы себе
- В какие мо
- в какие —
- Что вам хот
- нения?

На роль аутсайдеров
которые находятся в п
повым нормам. Внача
аутсайдеров, направи
к конформному повед
няется статус самого
ся в группе, и если ве
для психики «аутсайд
радает его чувство соб
тратить много сил, чт
опасности находятся
ации молчат. Тот, кт
пусть даже тем, что
в контакте с группой.
чае соответствующим
сы о помощи.

Следующая по значим
Каждый участник хоч
исходящее в группе, и
тобы воздействовать
которые считают, что он
не, могут не получить
сделать прозрачными
провести несколько

❗ «Групповая»
Материалы
шой лист 6.

Социально-псих

После того как участники откроют глаза, каждый имеет право высказаться.

Примерные вопросы для обсуждения:

- Как вы себя чувствовали во время упражнения?
- В какие моменты у вас возникали приятные ощущения, в какие — неприятные?
- Что вам хотелось сделать во время выполнения упражнения?

На роль аутсайдеров претендуют прежде всего те участники, которые находятся в полной оппозиции к формирующимся групповым нормам. Вначале группа пытается воздействовать на таких аутсайдеров, направить их на «правильный путь» и приучить их к конформному поведению. Если этого сделать не удастся, изменяется статус самого участника. Он психологически изолируется в группе, и если ведущий вовремя не вмешается, последствия для психики «аутайдера» могут быть весьма печальными. Пострадает его чувство собственного достоинства, он должен будет потратить много сил, чтобы сохранить самоуважение. В особенной опасности находятся при этом участники, которые в такой ситуации молчат. Тот, кто хоть как-то обращает на себя внимание, пусть даже тем, что мешает другим работать, больше остается в контакте с группой. Конечно, важно, чтобы ведущий в этом случае соответствующим образом реагировал на посылаемые запросы о помощи.

Следующая по значимости потребность — потребность во влиянии. Каждый участник хочет оказывать определенное влияние на происходящее в группе, иметь достаточно личного авторитета и сил, чтобы воздействовать на процесс группового развития. Люди, которые считают, что они никак не влияют на происходящее в группе, могут не получить от участия в ней никакой пользы. Чтобы сделать прозрачными отношения в этой сфере, ведущий может провести несколько специальных интерактивных игр.

❗ «Групповая машина»

Материалы: Для проведения этой игры необходим большой лист бумаги и цветные карандаши или фломастеры.

ры — по числу человек. В игре принимают участие все члены группы.

Инструкция: «Сейчас вы должны будете нарисовать какой-нибудь механизм (автомобиль, мотоцикл, стиральную машину и пр.), в котором каждый из вас является отдельным элементом или составной частью. Пусть кто-нибудь начнет рисовать, а остальные подключатся к процессу тогда, когда увидят подходящее для себя место. Не надо заботиться о правдоподобии. Эта машина вполне может быть фантастической — у нее может быть очень много колес, но зато — не быть руля и т. д. Однако помните, что все составные части машины должны быть связаны друг с другом».

После того как рисунок нарисован, можно перейти к обсуждению.

Примерные вопросы для обсуждения:

- Понравилась ли вам игра?
- Что для вас представляло трудность, а что — доставляло особое удовольствие?
- Получили ли вы удовлетворение от игры и своей роли в ней?

! «Игра во власть»

Эту игру можно проводить с участниками не моложе 14 лет. В ходе этой игры каждый участник может выработать свое отношение к власти и взаимному влиянию в группе, подумать над тем, как власть распределяется между членами группы, как завоевывается и какие реакции вызывает лично у участника.

Материалы: Для проведения игры потребуется определенное количество мелких монет одного достоинства — по одной монетке на каждого участника.

Инструкция: «Поделитесь на группы примерно по семь человек. Члены вашей маленькой группы должны быть вам

интересны. У вас есть 45 минут, чтобы проделать следующее.

Ваша цель — выбрать лидера вашей маленькой группы. Вы должны обсудить, какие, по вашему мнению, задачи должен решать лидер, какими качествами он должен обладать и какими проблемами ему предстоит заниматься впоследствии. Дискуссию следует вести как можно конкретнее, с самого начала занимая определенную позицию. Это может звучать примерно так: “Я полагаю, что Иоганн очень хорошо понимает, как координировать действия других. Поскольку в этом я вижу очень важную задачу, которая стоит перед руководителем, я рассматриваю его кандидатуру как подходящую для роли лидера нашей группы”. Или: “Я доверяю Марии, потому что она не настраивает остальных друг против друга. Именно поэтому я серьезно рассматриваю ее как нашего лидера”.

Ко всему прочему, процесс выбора руководителя будет не просто словесным. Вспомните, у каждого из вас есть монетка. С ее помощью вы можете символически выражать свои предпочтения в выборе лидера. Через 45 минут, отведенных вам на дискуссию, руководителем группы признается тот, перед кем лежит больше всего монеток. Вы можете передавать вашему кандидату не только ваши монетки, но и те, которые положили перед вами другие участники. Вы можете просто принимать деньги от других, вы можете просить их отдать вам свои деньги (т. е. голоса). Единственное правило игры состоит в том, что все деньги, находящиеся в вашем распоряжении, должны открыто лежать перед вами. Это нужно для того, чтобы остальные игроки в любой момент смогли оценить ваши и свои шансы на победу.

Итак, как вы поступите с вашими собственными деньгами и деньгами, которые отдали вам другие, это ваше личное дело. Не упускайте из виду при этом, что вы должны в конце игры определить лидера вашей группы. Вы можете сами претендовать на позицию руководителя, а

можете поддерживать другую кандидатуру. Договоритесь о том, что лидером признается тот, кто через 15 минут после начала игры будет обладать наибольшим "капиталом" из монеток».

Примерно через 45 минут остановите участников словами: «Первый этап игры закончен. Кто из членов вашей группы имеет наибольшее количество монеток? Сколько имеют другие игроки?»

У вас есть 20 минут, чтобы обговорить между собой ход и детали игры. При этом задумайтесь над следующими вопросами: «Довольны ли вы выбранным лидером? Действительно ли он является лучшим руководителем для вашей группы? Как лично вы чувствовали себя во время игры и как вы чувствуете себя сейчас? Какую роль сыграли лично вы в выборе лидера? Напомню, что у вас 20 минут, чтобы обсудить все эти вопросы».

«А теперь я хотел бы, чтобы все группы опять сошлись вместе и образовали большой круг. В центр этого круга должны выйти лидеры всех маленьких групп. Это будет, так сказать, новая элита.

У каждого из лидеров должны быть с собой те монетки, которые они заработали во время игры. У вас есть 15 минут, чтобы всем вместе обменяться своими впечатлениями от этого эксперимента. Прежде всего вы должны выяснить, сохраните ли вы свою "власть" или захотите ее отдать, вернув деньги остальным участникам. Начинайте дискуссию».

Примерные вопросы для обсуждения:

- Как во время игры вы реагировали на аргументы лидера группы?
- Как вы реагировали на складывавшуюся ситуацию раздела власти и как действовали в ней?
- Каким образом вы и другие участники стремились к власти: путем изложения понятных и убедительных

- аргументов? о давлении?
- Насколько актуальны?
- Какие чувства?
- Каких участников?
- Какую роль играют в качестве?
- Насколько сильны?
- ги как источники?
- В чем разница?
- Кто является лидером?
- ществляет свои?
- Какой долей владеет?
- Как вы ее используете?

«Игра во власть»
увидеть и проанализировать процесс
ведение в процессе
помочь всем членам
личное отношение
пе. Необходимые
участникам самим
нести монетки за
окончания игры:
выигранные им д

Кроме этих игр ведущий
ведущий.

О «Динамическая»
Участники разбиваются
против другой. В
их мнению, имеет
считает, что они с
После этого ситуа

Третья потребность — по
реша, если участник мож
Глава 2. Социально-психологический

аргументов? ошарашивая других? торгуясь? оказывая давление?

- Насколько активно вы сами включались в процесс?
- Какие чувства вы испытываете к лидеру группы?
- Каких участников вы ни в коем случае не хотели бы видеть в качестве лидера? Почему?
- Какую роль играли деньги в этой игре лично для вас?
- Насколько сильным стимулом для вас являются деньги как источник власти?
- В чем разница между этой игрой во власть и общепринятыми отношениями в группе?
- Кто является лидером группы, и каким образом он осуществляет свои функции руководителя?
- Какой долей власти обладаете в этой группе вы?
- Как вы ее используете?

«Игра во власть» дает каждому участнику возможность увидеть и проанализировать свое собственное и чужое поведение в процессе «раздела власти». Эксперимент может помочь всем членам группы определить и сформировать личное отношение к власти и взаимному влиянию в группе. Необходимые для игры деньги вы можете либо дать участникам сами, либо попросить каждого из них принести монетки заранее. В любом случае есть два способа окончания игры: каждый участник может оставить все выигранные им деньги у себя, а может отдать их назад.

Кроме этих игр ведущий может предложить группе простую процедуру.

❗ «Динамическая социограмма – 1»

Участники разбиваются на две подгруппы — одна встает против другой. В одной подгруппе собираются те, кто, по их мнению, имеет достаточно влияния, в другой — те, кто считает, что они слишком мало влияют на происходящее. После этого ситуация обсуждается и анализируется.

Третья потребность — потребность в *принятии*. Она удовлетворена, если участник может сказать про себя, что ему близки ос-

тальные члены группы, что они его ценят, проявляют по отношению к нему симпатию, замечают его сильные стороны. Можно сказать, что перспективы тех участников, которые не чувствуют всего этого, довольно плохие. Причины очевидны: не ощущая себя в безопасности, человек боится экспериментировать с собой, с большим трудом получает и анализирует новый опыт.

Для прояснения ситуации в этой области ведущий может также провести процедуру, аналогичную вышеописанной.

❗ «Динамическая социограмма – 2»

Участники, которые ощущают недостаток принятия и любви, собираются в одной подгруппе; те, которые чувствуют, что их принимают в достаточной для них мере — во второй. После этого ситуация обсуждается и анализируется.

Если ведущий чувствует, что атмосфера в группе недостаточно принимающая, он может провести игру «Комплименты».

❗ «Комплименты»

Инструкция: «Встаньте, пожалуйста, так, чтобы против каждого участника стоял другой. Образуются два круга — внутренний и внешний. Игру начинают те, кто стоит во внешнем круге. Вам надо посмотреть на своего партнера по паре и сказать ему что-нибудь приятное — все, что хотите. Это обязательно должно быть что-то глубокое, это может быть и поверхностный комплимент, касающийся одежды, украшений, внешности. Тот человек, которому адресован “комплимент”, должен принять его, сказав: “Да, мне это в себе тоже очень нравится. А еще мне нравится в себе то, что я...” (и добавить про себя то, что хочется). Затем партнеры меняются ролями. Теперь стоящий во внутреннем круге говорит что-то приятное своему партнеру из внешнего, а тот отвечает ему соответствующим образом».

После «обмена комплиментами» участники, стоящие во внешнем круге, делают два шага вправо и оказываются перед другим партнером. Теперь они должны сказать

«комплимент» уже следующему человеку. Так продолжается до тех пор, пока не будет пройден весь круг и участники не вернутся к своему первому партнеру.

Подводя итоги, можно сказать, что, анализируя складывающийся в группе климат, ведущий способен с большой долей вероятности определить, кто научится чему-то в психологической группе, а кто нет. Очень редко тот, кто лишь в малой степени чувствует принадлежность к группе, кто не считает, что он имеет достаточно влияния, и не ощущает принятия со стороны других участников, сможет чему-то научиться. С другой стороны, само по себе удовлетворение этих потребностей еще не дает гарантии успеха. Однако если эти потребности не удовлетворяются, вероятность того, что пребывание в группе будет для человека безрезультатным, исключительно высока.

2.5 ПЕРЕНОС В ПОВСЕДНЕВНУЮ ЖИЗНЬ

Важный вопрос — при каких обстоятельствах участники могут использовать в практике повседневной жизни то, чему они научились в группе. Нужно обсудить важнейшие способы поведения, которые могут гарантировать перенос полученного в групповой работе опыта в реальную жизнь. Ведущий может подготовить участников к этому.

Активное поведение

Под этим имеется в виду участие в интерактивных играх. Наряду с получением и анализом нового опыта важно дальнейшее терпеливое усовершенствование нового поведения. Каждому человеку нужно время, чтобы закрепить новые способы реагирования. При этом надо тщательно учитывать изменяющиеся обстоятельства времени и места, чтобы получить гибкий расширенный поведенческий репертуар, который затем можно конструктивно интегрировать в собственный жизненный стиль. При этом очень важны терпение, осознание своих перспектив и умение сбалансировать собственные и чужие интересы.

Некоторые люди после группы начинают вести себя более спонтанно, чем раньше. Большинство участников чаще и откровен-

нее говорят с другими людьми. Они открыто сообщают о своих чувствах и опыте.

Многие участники изменяют свое поведение, так как сами замечают, что новое для них предпочтительнее. Изменения, особенно в области межличностных отношений, настолько ощутимы, что люди чувствуют себя более удовлетворенными. Во многом это относится к личной, семейной сфере, частично также и к профессиональной области.

С другой стороны, к сожалению, всегда есть участники, которые испытывают трудности с присвоением нового поведения. Чаще всего это касается профессиональной жизни. Окружение не дает позитивного подкрепления, и при отсутствии поддержки от партнера по взаимодействию групповой опыт быстро отступает на задний план и забывается. Для многих участников повседневное окружение, в которое они возвращаются, остается холодным, индифферентным и неподвижным, так что они снова легко прячутся в свою «раковину».

Осознанное планирование

Часто участники занимают сознательную позицию — они продумывают, что им надо делать, чтобы потом, после окончания группы, не вернуться снова к старым образцам поведения. Некоторые из них начинают осознанно планировать свое личностное и профессиональное развитие, например дальнейшее образование, посещение интерактивных семинаров и т. п. Чтобы помочь им в этом, можно использовать специальные интерактивные игры. Пример такого рода игры:

❶ «Что я приобрел?»

Инструкция: «Чтобы вам было легче оценить результаты своей работы в нашей группе, я предлагаю сейчас сосредоточиться на том, что вы здесь приобрели.

Подумайте пару минут над следующим вопросом: «В чем состоит наиболее важный опыт, который я приобрел в этой группе и который поможет мне справиться с трудностями повседневной жизни?» Закройте глаза и

не открывайте их до тех пор, пока не найдете ответ на этот вопрос, а затем запишите его на листе бумаги. Мне хотелось бы, чтобы каждый сейчас поделился с нами тем, что он осознал».

Примерные вопросы для обсуждения:

- Насколько широк оказался спектр приобретенного опыта?
- Есть ли в группе люди, чей опыт оказался сходным с моим?
- Что я могу сделать для того, чтобы то, что я приобрел в группе, было значимым для меня как можно дольше?

В целом можно сказать, что те участники, для которых работа в психологической группе полезна, уже в группе более активны, чем остальные. Они чаще экспериментируют с собой. Затем в повседневной жизни они пытаются применять и совершенствовать новые способы поведения и видят в этом вознаграждаемый, хотя и трудный процесс, который требует от них готовности все время принимать решения.

Ни благие намерения и абстрактное мудрствование, ни слепая активность не ведут к успешному преодолению жизненных трудностей. Ведущий группы должен обсудить с участниками, что они могут и хотят сделать, чтобы закрепить свои успехи после окончания группы. Важно дать понять членам группы, что никто из них автоматически не станет придерживаться новых моделей поведения. Этот процесс требует усилий, поэтому если участник хочет изменений в своей реальной жизни, он должен осознанно продолжать экспериментировать, совершенствовать свое поведение, обдумывать последствия нового поведения и т. п. Ведь чудес не бывает — и в психологических группах тоже.

2.6 ОТЛИЧИЕ ОТ ПСИХОТЕРАПИИ

Прежде всего я хотел бы рассмотреть некоторое сходство, которое существует между психологическими и психотерапевтическими группами. В обоих случаях упор делается на развитии личности и творческого потенциала. Соответственно ценятся и

развиваются похожие способы поведения: ясная и четкая коммуникация, способность устанавливать живые отношения, готовность к риску, взаимозависимость, функциональная гибкость, самоконтроль, осознание собственного поведения, чувствительность по отношению к другим людям, принятие других, толерантность, доверие, понимание самого себя и т. д. Участники, посещающие как терапевтические, так и психологические (в т. ч. тренинговые) группы, испытывают, как правило, одни и те же проблемы — одиночество, растерянность, отчуждение.

Между терапевтическими и психологическими группами существует не только сходство социокультурного фона участников и целей обучения, но и сходство действующих психологических механизмов, применяемых техник и правил (акцентирование «здесь и теперь», открытость, обратная связь и т. п.).

Исходя из этого, можно сказать, что сегодня существует множество ведущих, которые работают с нетерапевтическими группами так квалифицированно, что в определенных ситуациях их работа почти не отличается от работы терапевта. Это значит, что трудно провести четкую границу между терапевтическими и интенсивными психологическими группами.

Конечно, существуют и некоторые различия, которые необходимо обозначить.

Позиция ведущего терапевтической группы отличается от позиции ведущего психологической группы. В основном участники психологических групп воспринимают ведущего более реалистично, чем пациенты — терапевта, они даже могут сравнивать себя с ним, оценивать, имеет ли он столь же глубокие профессиональные знания, как они сами. В групповой терапии участники намного более нереалистично воспринимают ведущего. Он реже говорит о собственных проблемах, и в его цели не входит обучение участников тому, что он делает сам.

Еще важнее другое: как правило, члены психологических групп нормально социализированы и достаточно компетентны, тогда как в терапевтическую группу в основном приходят люди, ко-

торые не справляются даже с незначительными жизненными трудностями.

Еще одно различие очень важно: в то время как в психологическую группу люди приходят, чтобы расширить свою личную и межличностную компетентность, пациенты терапевтической группы хотят просто пережить трудности. То есть первым свойственна ориентация на компетентность, а вторым — ориентация на выживание.

Дополнительное различие возникает в начальной и конечной стадиях. В начале психологической (в том числе тренинговой) группы участники испытывают некоторую тревогу, но все же чувствуют себя достаточно социально компетентными. Пациенты же часто начинают терапию с ощущением страха, и прогресс там идет намного медленнее.

Как правило, терапевтическая группа продолжается дольше, чем психологическая. Работа психологической группы заканчивается через четко оговоренное время, когда группа достигает определенной сплоченности. В терапевтической группе момент достижения сплоченности является как раз точкой, с которой начинается собственно работа, так как терапия длится до тех пор, пока каждый пациент хоть в какой-то степени не решит свои проблемы.

Из всего вышесказанного ясно, как нелегко ведущему психологической группы избежать соблазна перейти к терапевтической работе. Это удастся только тогда, когда ведущий постоянно контролирует свое поведение и четко определяет для себя цели групповой работы.

Дополнительную трудность создает тот факт, что на практике часто бывает, что в психологическую группу приходят люди, которым следовало бы пойти в терапевтическую группу, чтобы там основательно проработать свои проблемы. Им иногда не ясно, насколько серьезно их положение. Они, как правило, осознают свои собственные трудности, но боятся при этом использовать возможности личной и групповой терапии. Они избегают терапии пото-

му, что — частично вполне оправданно — опасаются, что коллеги или родственники проявят мало понимания в отношении этого шага. В результате они идут в психологическую или тренинговую группу, надеясь получить в ней терапевтический эффект.

Отсюда у многих участников возникают серьезные проблемы. Когда у ведущего все время создается впечатление, что определенные трудности участника выходят за пределы возможностей конкретной группы, он должен об этом открыто сообщить.

Когда ведущий не хочет или не может дальше помогать участнику, это, конечно, не всегда означает, что тому действительно нужна терапия. С другой стороны, в психологической группе не должно быть правила, запрещающего ведущему или участникам поставить перед кем-то вопрос о том, не предоставит ли ему терапия лучших возможностей для обучения и помощи.

тся, что колле-
отношений это-
о или тренинго-
ский эффект.

ные проблемы.
ие, что опреде-
и возможностей
сообщить.

могать участни-
твительно нуж-
кой группе не
или участникам
ит ли ему тера-
ции.



3



ЛИЧНОСТЬ ВЕДУЩЕГО ГРУППЫ

Две следующие главы посвящены личности ведущего, работающего с психологическими, в том числе тренинговыми, группами. При этом многое из того, что будет сказано, относится также и к людям, работающим с группами, ориентированными на решение какой-либо задачи.

Я очень надеюсь, что ведущие, читающие эту главу, получают стимул критически рассмотреть собственную практику и, может быть, что-то изменить в ней. Возможно, они начнут задавать себе вопросы, которые раньше не приходили им в голову.

Существует набор определений, описывающих идеальную модель поведения ведущего. Это определения типа: «Важно, чтобы ведущий группы делал то-то» или «Эффективный ведущий имеет такие-то установки». Они полезны, если ведущий замечает, что начинает «пробуксовывать». В таком случае набор этих нормативных определений служит основой для дальнейшей работы над собой.

На мой взгляд, заслуживают отрицательной оценки те ведущие, которые, пытаясь упростить собственную работу, надевают маску «идеального» ведущего и всего лишь делают вид, что таковым являются. Они изо всех сил изображают внимание и сопереживание участнику, хотя на самом деле в этот момент далеки от происходящего, или же выражают нежность к участнику, которой на самом деле не чувствуют, или дают интерпретации, хотя мало понимают в душевных взаимосвязях. Такой «маскарад» в большинстве случаев вреден — как для ведущего, который блокирует этим собственный рост, так и для участников, которые, к счастью, часто чувствуют неискренность.

С одной стороны, есть масса вещей, которые должен иметь в своем арсенале ведущий группы, и требования к его человеческим и профессиональным качествам возрастают тем сильнее, чем в более критической ситуации находится участник, с которым он работает. С другой стороны, я полагаю, что на одном уровне с требованием качества находится требование искренности и согласия с самим собой. Поэтому каждый ведущий должен постепенно, путем проб и ошибок, развивать свой собственный стиль, который соответству-

ет его личности. Он должен стать своим самым строгим и в то же время дружелюбным критиком, и у него должно быть несколько коллег, от которых он мог бы получать обратную связь.

Очень важно прислушиваться к собственному телу. Когда я замечаю напряжение, скованность и т. п., то это означает, что я должен спросить себя, насколько я прячу от себя свои реальные чувства, мысли, желания и опасения.

Надо помнить, что ведущему очень важно заботиться о том, чтобы его собственные эмоциональные потребности не страдали, чтобы он подходящим образом компенсировал свои значительные энергетические и психологические затраты.

3.1 ЧЕТЫРЕХМЕРНАЯ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ВЕДЕНИЯ ГРУПП

Далее я хотел бы представить модель, которая в упрощенном виде описывает четыре основополагающие функции каждого ведущего, а именно: эмоциональную стимуляцию участников, проявление уважения к личности участников, предложение интерпретаций и структурирование группового процесса. Эти четыре поведенческих измерения ведущего группы существуют не только в психологических, но и в других группах. Модель была разработана Либерманом, Яломом и Майлсом (Lieberman M., 1973).

□ Эмоциональная стимуляция участников

Под эмоциональной стимуляцией понимается такое поведение ведущего, при котором он, работая с группой, выражает собственные чувства, установки и мнения. Это поведение, с помощью которого ведущий концентрирует внимание группы на своей личности. Говоря техническим языком, эмоциональная стимуляция служит тому, чтобы посредством демонстрации привести в движение чувства участников — ведущий в некоторой степени выступает в роли модели и на собственном примере показывает, как и что может делать участник в группе. С другой стороны, это поведение происходит из потребности ведущего в самопредъявлении или из его желания вести себя, по крайней мере иногда, как участник.

Высокая степень эмоциональной стимуляции ведет к очень личностному стилю ведения, причем ведущий более или менее часто находится в центре внимания группы и посредством своего личного влияния и веса дает толчок к дискуссии с ним. Личное влияние ведущего и его харизма могут в действительности мотивировать некоторых участников сильнее привлекать к себе внимание. Ведущие, которые много работают над этим аспектом своей деятельности, считают его обязательным условием работы психологической группы.

Такие ведущие воспринимаются многими участниками как харизматические лидеры, источник вдохновения. Но если при этом они не прилагают достаточных усилий, чтобы помочь участникам лучше понять их собственное поведение и принять решение о его изменении, если они в своей работе не опираются на ту помощь, которую участники могут оказать друг другу, то этот стиль внушает опасения. Стиль ведения, главная функция которого — эмоциональная стимуляция, чрезмерно акцентирует фигуру ведущего как центральную и игнорирует важный потенциал самой группы. Слишком харизматический ведущий выглядит столь же карикатурно, как и слишком неуверенный.

С другой стороны, нужно признать, что в определенных ситуациях и по отношению к определенным участникам эмоциональная стимуляция может быть исключительно плодотворна. Она служит для участников импульсом к большему доверию самим себе.

□ Проявление уважения к личности участников

Это второе измерение поведения ведущего группы. Оно выражается в защите участников, в проявлении по отношению к ним дружеских чувств, симпатии, поддержки, признания и ободрения. В основе такого поведения ведущего — личная теплота, принятие участника таким, каков он есть, действительный интерес к его личности. Ведущие, которые часто выражают членам группы уважение, воспринимаются как чуткие, заботливые, симпатичные, теплые, открытые и дружелюбные. Они являются противоположностью тем ведущим,

которые скорее ориентированы на технические приемы, решительны, солидны и компетентны. Выражение личного уважения, без сомнения, важнейшее измерение поведения каждого ведущего группы, так как оно соотносится с основополагающими потребностями участников в принадлежности, признании и уважении.

К сожалению, на практике приходится наблюдать, что многие ведущие симулируют личное уважение и демонстрируют дружелюбие и понимание, которых на самом деле не испытывают. Особенно часто это встречается у ведущих, получивших поверхностное образование в области разговорно-терапевтических техник и использующих эти приемы только как технический реквизит, а не потому, что действительно чувствуют симпатию и дружелюбие. Такое псевдоуважение сильно снижает эффективность взаимодействия между ведущим группы и участниками и может принести вред группе.

□ Предложение интерпретаций

Под этим понимается поведение ведущего, с помощью которого он объясняет участникам концепции и функциональные взаимосвязи для лучшего понимания ими собственного поведения и сути групповых процессов. Ведущий предоставляет участникам подходящие рамки для процесса личностного развития, обучения, взаимодействия, группового развития и т. п. Некоторые ведущие адресуют свои интерпретации всей группе. При этом они заостряют внимание участников на групповом процессе, на социальном взаимодействии и часто призывают группу обдумывать возникающую ситуацию и анализировать события. Другие ведущие в основном заботятся о том, чтобы каждый участник думал прежде всего о себе, пытался понять свои чувства, ценности, стиль взаимодействия и т. п., привлекая подходящие психологические модели и концепции, которые помогут ему упорядочить свои переживания. Наиболее эффективны те ведущие, которые комбинируют оба аспекта, связывая объяснение индивидуального поведения и ситуации в группе. С помощью таких дидактических действий ведущий фактически выполняет функцию родителей, педагогов и т. п. Эффективные ведущие применя-

ют дидактику последовательно, но экономно, чтобы не провоцировать участников на защитные реакции и не ставить их в детскую позицию, освобождая от возможных и необходимых умственных усилий.

Ведущие, которые чрезмерно используют интерпретирование, подавляют этим взаимодействие и инициативу участников. Они превращают группу в академический семинар.

□ Структурирование группового процесса

Под этим подразумевается такое поведение ведущего, которое задает границы, предлагает правила игры и устанавливает нормы, связанные с целями группы, стилем работы, последовательностью различных действий и т. д. Посредством структурирования ведущий регулирует темп продвижения группы и определяет, когда нужно прекратить те или иные действия участников. Ведущий предлагает отдельным людям или всей группе что-то попробовать, принять участие в той или иной процедуре.

Ведущие, реализующие структурированный стиль работы, управляют группой с помощью предложений, а не с помощью собственной демонстрации. Участники воспринимают их как неких режиссеров, которые запускают или останавливают определенные действия. У таких ведущих есть тенденция самим определять цели обучения участников и пути их достижения. Они склонны предлагать много структурированных игр и упражнений и, таким образом, легко злоупотребляют интерактивными играми.

Понятно, что речь идет об идеальных представлениях. Каждый реальный ведущий будет всегда реализовывать эти четыре изменения в определенном соотношении. Специфическая «смесь» этих функций у ведущего группы создает его собственный стиль и влияет на эффективность его работы.

Благоприятный для групп стиль ведения, который оценивают по достоинству большинство участников, характерен для тех ведущих, которые умеренно используют эмоциональную стимуляцию,

часто проявляют личное уважение, предлагают участникам достаточно интерпретаций и экономно пользуются структурированием. С другой стороны, наименее эффективны те ведущие, которые либо слишком мало, либо чересчур много используют эмоциональную стимуляцию, мало интересуются участниками, оказывают им недостаточно помощи понимания и либо совсем не структурируют деятельность, либо структурируют ее излишне.

Все эти функции нельзя рассматривать отдельно друг от друга. Тем не менее можно выделить две из них, которые я считаю особенно важными и которые становятся действенными только в сочетании друг с другом — а именно, проявление личного уважения и квалифицированная помощь в понимании. Ведущему недостаточно просто выражать теплоту и симпатию, как недостаточно только интерпретировать. Лишь сочетание этих двух факторов является условием результативной работы группы. При этом не имеет решающего значения, предпочитает ли ведущий эмоциональную стимуляцию и незначительное структурирование, или наоборот. Это скорее вопрос личного стиля ведущего и его совместимости с конкретной группой.

В целом эта относительно простая четырехмерная модель ведения групп может помочь каждому ведущему быстро прояснить для себя, насколько эффективно он в настоящий момент работает, и помочь при необходимости переставить акценты в своей деятельности.

3.2 ЭФФЕКТИВНЫЙ ВЕДУЩИЙ

В этом разделе речь пойдет о знаниях, установках и умениях, которые характеризуют эффективного ведущего.

Знания

Каждый ведущий должен обладать определенными знаниями, чтобы быть полезным как всей группе, так и отдельным участникам. На мой взгляд, необходимый минимум знаний таков:

- Общие представления о групповой динамике, полученные либо практическим путем (на психодинамическом тренинге

в качестве участника), либо в ходе специального образования (получение квалификации ведущего психологической группы) и которые можно углубить, изучая специальную литературу.

- Достаточное знание индивидуальной психодинамики, чтобы быть в состоянии распознать реакции страха в группе и обращаться с ними так, чтобы не пострадала ни группа, ни отдельный участник. Такие знания можно получить на практике, участвуя прежде всего в терапевтических группах и обучаясь психотерапии.
- Специальные знания, необходимые для достижения специфических целей группы. Когда мы, например, ведем группу с учителями, мы должны достаточно знать об их актуальных профессиональных проблемах, а также о состоянии дел в конкретной школе, чтобы быстрее понять людей, пришедших в группу.
- Опыт участия в разнообразных группах. Каждый, кто ведет группу и руководит определенными групповыми процессами, должен познакомиться с ними в качестве участника. Это относится и к сложным интерактивным играм, и к некоторым интервенционным техникам, детально описанным ниже. Все техники, которые применяет ведущий, должны по возможности содержать эмоциональный компонент. Немного найдется людей с настолько развитой фантазией и интуицией, чтобы они могли бы в достаточной степени обучиться ведению групп, только изучая литературу.

Установки

Далее обсуждаются наиболее важные установки, которые должны присутствовать у эффективно работающего ведущего. У ведущего должны быть следующие поведенческие установки:

- Он рассматривает события в группе прежде всего с точки зрения их значимости для участника, но одновременно задается вопросом — что это значит для него самого и для его функции ведущего группы?

- Он знает, что успех его деятельности зависит от знаний, удачи и от специфической внутренней позиции по отношению к участникам.
- Он интересуется больше самими участниками, чем заданиями и упражнениями, даже если считает, что группа обязательно должна выполнить те или иные действия.
- Он считает участников компетентными и способными к развитию. Одновременно он в состоянии признать, что хотя участники частично зависимы от него и соответствующим образом реагируют на его действия, они могут и должны принимать собственные решения.
- Люди ему интересны, и он хочет с ними контактировать. Плохие ведущие не чувствуют контакта с участниками, и те их не принимают.
- Он рассматривает свою функцию в значительной степени как функцию «акушера», то есть человека, который призван мобилизовать скрытый потенциал участников. При этом у ведущего не возникает потребности дисциплинировать и контролировать участников, а также манипулировать ими.
- Он в состоянии представлять себя открыто и аутентично. Плохие ведущие боятся представать перед группой такими, какие они есть.
- Он гордится собственными способностями, показывает это и радуется, когда другие тоже гордятся собой.
- Внутренне уравновешенный ведущий способствует тому, чтобы у участников росло чувство собственного достоинства. Многие участники приходят в группу с ощущением собственной неполноценности, которое в скором времени проявляется. Важно, чтобы ведущий избегал авторитарного и чрезмерно директивного поведения, мог понять чувства каждого участника по отношению к нему как к ведущему и обсудить их с ним.

Искусство и техника

Чтобы обеспечить для всех участников достаточные возможности для развития, важно, чтобы ведущий хорошо представлял себе идеальную модель группового взаимодействия и структуру группы. Он должен подбадривать тех членов группы, которые мало вовлечены во взаимодействие.

Эффективный ведущий представляет собой «гибрид» эксперта по групповой работе и художника. Ему необходимы способность к эмпатии, чувствительность и интуиция, а также определенная харизма. Этот скорее художественный аспект личности ведущего в определенной мере поддается тренировке, но в основном присущ человеку от рождения. С другой стороны, ведущий должен быть знаком с теоретическими концепциями групповой динамики, психодинамики, исследованиями коммуникации и т. п. Он должен уметь соединить свою личную одаренность с теоретическими представлениями о групповой работе.

□ Уважение и интерес к участникам

Эффективный ведущий воспринимается участниками как человек, который уважает каждого участника и помогает ему. Под этим подразумевается, что у ведущего существует специфическая и четко воспринимаемая установка: он должен заботиться о каждом участнике.

Участники проявляют себя по-разному: в какой-то момент времени кто-то более компетентен, а кто-то — менее; кто-то демонстрирует личностную силу, кто-то — слабость; одни участники более симпатичны ведущему, другие — менее. Члены группы по-разному относятся друг к другу, часто они борются за власть. Ответственный ведущий в состоянии распознать эту динамику и обращаться с ней конструктивно, то есть его помощь участнику не зависит от того, считает ли он сам этого участника лучше или хуже других в определенном отношении.

Хороший ведущий не ожидает от участника, что тот обязан реагировать на определенную технику определенным образом, и не оказывает давления на него, если участник к чему-то не готов.

Ни один ведущий не заслужит внимания и симпатии группы, если в процессе его работы каждый член группы не почувствует исходящего от него интереса к своей личности и уважения к своей автономии.

□ Сенситивность

Сенситивность — это способность на время отказаться от собственных выгод и предпочтений и быть готовым принять точку зрения участника независимо от того, что тот думает и чувствует.

Это качество присутствует только у ведущего, который обладает внутренней уверенностью и личностным стержнем. Степень, в которой ведущий в состоянии понять другого, непосредственно связана с глубиной его самопознания и принятия собственной личности. Только при достаточной глубине самопознания и самопринятия ведущий может понять ценности, цели и чувства другого человека и частично увидеть мир его глазами. Эта позиция предполагает, что ведущий действительно хочет понять участника и не желает его изменить.

Желание изменить участника всегда сомнительно и манипулятивно. Ведущий, который хочет узнать участника только для того, чтобы лучше использовать его в своих целях, по праву вызывает недоверие группы.

□ Понимание группового процесса

Хороший ведущий может работать с группой на различных стадиях ее развития. Он должен иметь представление об этапах групповой динамики и быть в состоянии вести себя так, чтобы то, что он говорит и делает, учитывало происходящие в группе процессы и способствовало постепенному развитию групповой компетентности. Например, ведущий должен знать, что любая группа в начале работы мало сплочена, он должен с этим смириться и не жаловаться на это. Он должен стремиться к тому, чтобы постепенно развивался климат доверия, который допускает обмен не только дружескими, но и враждебными реакциями.

Он должен также считаться с тем, что на начальной стадии участники больше ориентированы на него как на ведущего, в то время как нужно заботиться о том, чтобы взаимодействие происходило в большей степени между ними самими. Очень важно, чтобы ведущий замечал, какой эмоциональный климат господствует в группе в текущий момент, чтобы он мог стимулировать участников выражать также и не очень одобряемые впечатления и мысли.

Ведущий, интервенции которого не соответствуют аффективному уровню группы, легко вынуждает отдельных участников и всю группу идти в искусственно созданном им направлении, блокирующем естественное групповое развитие. Не понимая процессов, которые происходят в группе, ведущий может мешать развитию сплоченности, формированию групповой морали и в конечном итоге достижению результата.

□ Оптимизм

Хороший ведущий группы настроен в основном оптимистично и воспринимает людей позитивно. Он исходит из того, что каждый участник несет ответственность за себя и обладает большим внутренним потенциалом. Он рассматривает свою задачу как помощь каждому отдельному участнику в развитии его способностей и возможностей.

Эффективный ведущий не позволяет легко вывести себя из равновесия и не выдает хаотичные или «летаргические» реакции, когда группа начинает демонстрировать нежелание работать. Он нормально воспринимает и ситуации, когда отдельные участники выражают желание поработать со сложными, тяжелыми переживаниями и трудными проблемами.

□ Учет взаимосвязей фактов и явлений

Внимательный ведущий воспринимает события в группе с учетом общего контекста и видения группового процесса в целом. Он принимает во внимание прежде всего отношения между различными составляющими процесса, а не только опделенные характеристики отдельных компонентов. Такой

ведущий видит
он видит взаим
может думать о
его развития.
настроением в
деленными зада

□ Поощрение авт
Эффективный в
тнику наиболь
участник стал б
жен работать та
дии зависимост
автономности и
предполагает, ч
гу и принимают

Слишком сильн
на властного от
сти детей.

□ Способность к а
Ведущий помога
боты к установк
ственной индив
с конфронтацие
ми похожий сти
ваются люди, ко
осторожно, ему
В этом случае он
менять конфрон
рассматривает с
мастерству, а не

□ Толерантность
Уверенный веду
ностям, установ
не оценивает и
рантен к проя

Глава 3. Личность ведущего

ведущий видит больше, чем просто изолированные факты, — он видит взаимосвязь происходящих событий. Например, он может думать о взаимосвязи статуса участника и перспектив его развития. Или же он рассматривает взаимосвязь между настроением в группе и перспективами для работы над определенными задачами.

□ Поощрение автономности

Эффективный ведущий группы пытается предоставить участнику наибольшую автономию. Ему важно, чтобы каждый участник стал более свободным и независимым. Ведущий должен работать так, чтобы участники перешли от начальной стадии зависимости от него как ведущего к состоянию большей автономности и в то же время взаимозависимости, которая предполагает, что все участники оказывают помощь друг другу и принимают ее от других.

Слишком сильно контролирующий группу ведущий похож на властного отца, который сопротивляется самостоятельности детей.

□ Способность к адаптации

Ведущий помогает группе, когда он адаптирует свой стиль работы к установкам участников, не отказываясь при этом от собственной индивидуальности. Если ведущий умеет работать с конфронтацией, он поладит с участниками, предпочитающими похожий стиль взаимоотношений. Если же в группе оказываются люди, которые привыкли общаться более обдуманно и осторожно, ему будет тяжело использовать конфронтацию. В этом случае он должен будет более экономно и аккуратно применять конфронтационное вмешательство. Хороший ведущий рассматривает особенности группы скорее как вызов своему мастерству, а не как ограничение своих прав.

□ Толерантность

Уверенный ведущий терпим по отношению к различным ценностям, установкам и проявлениям личности участников. Он не оценивает их. Он уважает выражение всех чувств, толерантен к проявлению агрессии, враждебности и гнева, так

же как и к выражению любви, нежности и неуверенности. В каждом случае он пытается понять другого, чтобы лучше с ним общаться.

Только когда ведущий может понять чувства участника и мотивы его поведения — независимо от того, насколько запутанным, неприятным или даже пугающим оно может быть, — он сможет стать хорошим катализатором группового процесса.

□ Знание собственных потребностей

У каждого ведущего группы существуют свои собственные специфические потребности. Возможно, это определенные статусные запросы, желание контакта или желание экспериментировать. Важно, чтобы он знал свои потребности и их возможное влияние на собственное поведение и стиль работы с группой. Однако ответственный ведущий старается уменьшить неизбежное воздействие своих потребностей на процесс групповой работы.

Если ведущий сочтет это необходимым, он сообщит группе о собственных потребностях, так что участники смогут сами контролировать степень их влияния на групповой процесс.

□ Мужество

Эффективный ведущий смело принимает вызов, который дают новые ситуации и люди, и развивает свой человеческий и профессиональный потенциал. Он доверяет своей проницательности, но в состоянии критически рассматривать свое поведение и контролировать собственные убеждения и ценностные представления. Он открыт новому пониманию, которое приходит как результат рефлексии. Такой ведущий верит в возможности своего развития. Он не боится экспериментировать, принимает риски и неудачи.

□ Избирательная откровенность

Искренний ведущий отдает себе отчет в собственных чувствах и определяет по ситуации, какие из них он хочет выразить в группе. О своих личных трудностях он говорит только при особых обстоятельствах.

Это последнее условие представляет для многих ведущих тяжелую проблему, и я хотел бы поговорить об этом подробнее. Главный вопрос таков: при каких обстоятельствах и в какой степени ведущий должен рассказывать о личных трудностях? Я убежден, что группа ожидает от ведущего профессионального мастерства и претендует на его внимание. Поэтому он не должен использовать группу как средство решения своих проблем или получения поддержки.

Однако есть три исключительных ситуации, при которых ведущий должен рассказать о собственных проблемах:

- он не в состоянии преодолеть эмоциональные трудности, и это сильно влияет на эффективность его работы;
- он осознает, что между ним и участником есть что-то, затрудняющее их отношения;
- особо драматичная ситуация в группе побуждает его к выражению личных чувств.

Если актуальные проблемы ведущего столь сильно выражены, что группа из-за этого демонстрирует защитные реакции, он должен кратко проинформировать участников о своей проблеме, из-за которой он не может полностью концентрироваться на группе. Часто такого намека достаточно, чтобы ослабить защиты участников и уменьшить беспокойство ведущего.

Иногда участники прямо или косвенно дают понять, что им нужны некоторые пояснения, тогда ведущий должен коротко обозначить суть проблемы. В любом случае он не должен принимать предложения помощи от участников. Он может поблагодарить их, одновременно сообщив, что рассказал о собственных трудностях, чтобы участники знали, как он себя чувствует. Это почти всегда помогает ведущему снова ощущать себя свободным и работоспособным.

Когда ведущего беспокоят его отношения с каким-то конкретным участником, особенно если он чувствует обиду или угрозу с его стороны, он должен откровенно сообщить об этом, чтобы вместе с ним найти выход.

Если определенные события в группе так сильно затрагивают чувства ведущего, что ему для сохранения спокойствия и работоспособности необходим непривычно сильный самоконтроль, он может открыто выразить свое волнение и поговорить о собственных чувствах, вызванных событиями в группе.

Однако есть три исключения, когда ведущему не рекомендуется делиться своими чувствами с группой. Во-первых, если чувства, вызванные событиями, являются личными и не связаны с группой. Во-вторых, если чувства, вызванные событиями, являются негативными и могут вызвать негативную реакцию у участников группы. В-третьих, если чувства, вызванные событиями, являются слишком сильными и могут помешать ведущему выполнять свои обязанности.

Если вкратце, проблемы ведущего стоит openly выражать, только если эти проблемы связаны с группой и могут повлиять на ее работу. В противном случае лучше всего поговорить с кем-то из коллег или с психологом. Если же проблема связана с группой, то ее стоит обсуждать с группой. Это поможет ведущему лучше понять, что происходит в группе, и найти способы решения проблемы.

3. Психическая стрессовость

Психическая стрессовость — это состояние, при котором человек испытывает сильное напряжение, беспокойство, тревогу и другие негативные эмоции. Это состояние может возникнуть в результате различных факторов, таких как стресс, переутомление, болезни и т.д. Психическая стрессовость может негативно повлиять на работу человека, поэтому важно вовремя заметить ее и обратиться за помощью к специалисту.

затрагивают
йствия и ра-
й самоконт-
и поговорить
в группе.



4



ТО ДОЛЖЕН УМЕТЬ ВЕДУЩИЙ?

Что я по отношению к группе?
Этот вопрос определяет мое отношение к группе. Ведущий должен серьезно относиться к своей группе. Кто он по отношению к группе? Ведущий должен серьезно относиться к своей группе. Кто он по отношению к группе? Ведущий должен серьезно относиться к своей группе.

Тема этой главы — основные действия ведущего в процессе подготовки к работе группы и во время ее проведения. Ведущий должен понимать, что он может работать как на группу в целом, так и на отдельных ее участников. И эта деятельность часто различна.

Иногда я буду указывать, какие интерактивные игры позволяют решать те или иные задачи наиболее эффективно. Очень важно, чтобы ведущий всякий раз ориентировался на запрос конкретной группы, а не следовал наивному представлению: «Я знаю некую интерактивную игру, посмотрим, к чему ее можно применить».

4.1 ПОДГОТОВКА К РАБОТЕ

Успех работы с группой в значительной степени зависит от соответствующей подготовки, которая предполагает, в числе прочего, подробный анализ собственной личности, диагностику группы, ее ожиданий и готовности к обучению, а также представление о закономерностях развития групповой ситуации в целом.

Ведущий должен рассматривать различные варианты собственных действий, чтобы определить, какой из них лучше всего подойдет конкретной группе. При определенных обстоятельствах он может изменить свой план действий в ходе работы. Уверенность, которая дается хорошей подготовкой, помогает ведущему в его деятельности. Он может создать климат, поощряющий обмен информацией и чувствами.

Прежде чем ведущий определит, какой он хотел бы видеть ситуацию в группе, какую предоставит теоретическую информацию, какие предложит интерактивные игры, он должен задать себе несколько основополагающих вопросов.

Кто я по отношению к группе?

Этот вопрос определяет личную идентичность ведущего по отношению к конкретной группе. Ведущий должен серьезно спросить себя — кто он по отношению к группе? Легитимна ли его роль в группе? Что это за роль? Как она влияет на его эффективность? Какие интервенции он может осуществить?

Ответы на эти вопросы определяют уровень глубины, с которого ведущий может начать работу. Например, школьный учитель может вполне естественным образом провести с учениками интерактивную игру и затем попытаться ее проанализировать. Возможно, ученики во время анализа будут скованны, потому что до сих пор они никогда не высказывали в классе собственные чувства и мысли. Учителю, который не привык спрашивать учеников об их чувствах, будет очень трудно, когда он вдруг начнет призывать к их выражению. Если до сих пор в классе действовало негласное правило — высказывать только то, что имеет отношение к уроку, а прочие чувства, возникающие в ходе взаимодействия учителя и учеников, никому не интересны, то учителю придется специально подготовиться. Вполне возможно, что для поощрения учеников к откровенным высказываниям ему нужно будет объяснить свои мотивы — почему он вдруг решил изменить стиль урока.

Кто в группе?

Очень важно знать, кто будет в группе. Насколько восприимчивы участники к личным и профессиональным учебным процессам и изменениям? Посещали ли они похожие группы, или это их первый опыт? Как они переживут предполагаемую ситуацию? Пришли ли они по собственной воле или под давлением? Знали ли участники друг друга прежде? Насколько однородна или неоднородна группа? Как будут участники реагировать на меня, на мой стиль ведения и на мою личность?

Все эти вопросы имеют большое значение для ведущего, так как ответы на них содержат информацию о возможностях участников и их готовности к работе. Если ведущий сумеет найти более или менее правильные ответы, он сможет спланировать работу с учетом конкретных особенностей участников, тем самым избежав таких ошибок, как слишком сильный стресс в начале работы или, напротив, слишком медленное вхождение в работу и чересчур долгий «разогрев».

Каковы мои цели?

Ведущий должен четко формулировать для себя цели своей работы, особенно на первых встречах с группой. Если он всего лишь

говорит себе: «Я хотел бы помочь участникам», или «Это неплохая интерактивная игра для группы», то это неясные и недостаточно проработанные цели. Интерактивная игра по поводу еще не осознанной группой проблемы воспринимается участниками часто как бесполезная трата времени и обычное развлечение. Одна и та же игра в разных группах может восприниматься как активизирующая и повышающая энергетику участников и как скучная и затянутая. Ведущий должен спросить себя: «Каковы мои цели в этой группе? Каковы осознанные потребности участников?»

Очень эффективно совместное с группой формулирование целей. В начале встречи ведущий может просто и прямо назвать свои цели, пути их достижения и временные затраты. Это послужит ориентиром для участников, которые смогут занять какую-то позицию и сформулировать уже свои цели — уточненные и модифицированные.

Другая возможность: ведущий сначала спрашивает участников об их ожиданиях и целях, а затем решает, в какой степени они согласуются с теми целями, которые он планировал достичь в процессе групповой работы.

Какой словарь я могу использовать?

Очень часто ведущие не думают о том, как они говорят, полагая, что их слова будут правильно поняты участниками. Нередко этого не происходит. Это прежде всего касается типичного профессионального жаргона ведущего, который хоть и содержит некоторые полезные понятия, тем не менее мешает работе с участниками. Чем более просты, точны и образны высказывания ведущего, тем лучше они воспринимаются участниками и соответственно тем лучше это будет для работы.

Часто ведущего группы называют тренером. У многих участников это слово вызывает ассоциации с дрессировкой, спортивной тренировкой или с другими формами директивного воздействия, что провоцирует защитные реакции. На мой взгляд, подходящее слово — «модератор» или просто ведущий (это понятие я и решил использовать в книге).

Психологический жаргон может вызвать у участников страх и фрустрацию. Многие термины, простые и понятные для ведущих, мало значат для участников. Когда ведущий предлагает группе: «Разбейтесь на диады», не удивительно, что участники приходят в недоумение. Если же он попросит участников разделиться на пары или выбрать партнера, его поймут сразу.

После того как ведущий даст инструкции к определенным действиям, он должен задать себе вопрос: «Все ли поняли меня правильно?» В принципе, ему нужно спросить после описания интерактивной игры: «Все поняли, как проходит это упражнение?» или «Может быть, кто-нибудь из вас повторит важнейшие пункты инструкции? Я хотел бы удостовериться, что меня правильно поняли». Ведущий может сделать паузу, чтобы участники могли поразмыслить и задать вопросы. Так как в нашей культуре расспросы часто воспринимаются как свидетельство невежества, важно поощрить участников к этому, особенно если они еще мало знакомы с ведущим.

4.2 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВЕДУЩЕГО, НАПРАВЛЕННАЯ НА ГРУППУ В ЦЕЛОМ

В своей работе с группой ведущий иногда может ставить перед собой задачи, ориентированные преимущественно на группу в целом.

Ведущий может работать как с отдельными участниками посредством выстраивания с ними диалогического взаимодействия, так и с группой в целом, помогая ей стать социальным «микрокосмом» для конкретных участников. Часто ведущие не замечают, что обе эти функции одинаково важны. Они делают упор на работу с отдельными участниками и упускают из виду более сложную, но не менее важную работу с группой в целом.

Прежде всего имеет смысл обсудить, что может делать ведущий, чтобы помочь группе функционировать именно в качестве группы. Отдельные действия и навыки являются, на мой взгляд, обязательными для поведенческого репертуара ведущего, хотя их ни в коем случае нельзя использовать чисто механически.

Поощрение групповой сплоченности

Групповая сплоченность редко развивается сама по себе. Как правило, ведущий должен приложить к этому массу усилий. Особенно это относится к началу работы группы, когда участники в минимальной степени чувствуют единство и ведущий должен работать над тем, чтобы их взаимодействие было как можно более интенсивным. По-настоящему сплоченная группа может возникнуть только тогда, когда участники заметят, что ни один из них не пользуется особыми привилегиями. Это относится и к ведущему. Он должен восприниматься в чем-то как «равный». Он не должен постоянно говорить или обращать на себя внимание только лишь потому, что он ведущий группы.

Это, конечно, не означает, что ведущий не несет ответственности за развитие группового процесса. Важно, в какой степени он эту ответственность реализует. Слишком структурированное поведение неблагоприятно. Ведущий также не должен быть чрезмерно активным. С другой стороны, он не должен быть пассивен. Чтобы группа стала сплоченной, участники должны постепенно начинать уважать друг друга, а это трудно, если ведущий наблюдает их взаимодействие на определенной дистанции, не участвуя в нем, демонстрируя отстраненность.

Уже на начальной стадии работы ведущему полезно выражать свои реакции, чувства и мысли. Например, он может сказать, что обсуждаемая тема вызывает у него самого трудности, или что размер группы его смущает, или что он волнуется. Он также может выразить радость и удовольствие, например, от того, что ему предстоит работать именно с этими участниками. Главное, чтобы это было искренним. Только так ведущий будет в состоянии создать у участников ощущение надежности и взаимного доверия. Все это не означает, что ведущий может слишком долго находиться в центре внимания.

В начале работы он должен очень тщательно следить за взаимодействием участников, чтобы вовремя заметить образование подгрупп. Хорошую возможность для этого предоставляет следующая интерактивная игра:

! «Атомы и молекулы»

Ведущий предлагает участникам в течение 2 минут побродить по комнате. В конце концов должны образоваться четыре подгруппы любого размера. При этом ведущий ни в коем случае не задает принципов деления. Состав этих подгрупп становится темой дальнейшего обсуждения.

Чем больше в группе людей, тем выше вероятность того, что участники разобьются на малые группы на основании общих ценностей или сходного жизненного опыта. Члены таких подгрупп, как правило, склонны игнорировать участников других подгрупп, они начинают активно поддерживать и ободрять только друг друга. Если ведущий не реагирует на это, подобные группировки в дальнейшем могут сильно мешать друг другу в работе. Поэтому одна из важных задач ведущего — поощрять взаимодействие между всеми членами группы и особенно между теми, кто этого избегает.

Так, он может установить контакт между агрессивным и робким участником: «Я замечая, Карин, что ты вздрагиваешь, когда Юрген повышает голос. Ты не хочешь сказать Юргену, какие чувства у тебя вызывает его поведение?»

Групповая сплоченность укрепляется частотой взаимодействия. Чем больше участники общаются друг с другом, тем быстрее будет развиваться сплоченность.

Ведущий должен тщательно следить за возможностью подчеркнуть сходство поведения и переживаний участников. Например, он может сказать: «Похоже, что Георг чувствует себя здесь одиноким, и я думаю, что, возможно, и ты, Марга, тоже, судя по твоему последнему высказыванию».

Конечно, длительность совместного пребывания участников имеет прямое влияние на сплоченность группы, и стационарная группа, которая работает в течение пяти дней на семинаре, вероятно, будет более сплоченной, чем группа, которая встречается раз в неделю на два часа.

Если речь идет о тренинговой группе с «принудительным» участием, при котором участники собираются вместе не по собственной воле, ведущему придется решать гораздо более сложные задачи. Участники сами должны быть готовы взаимодействовать. Если же они оказались в группе, в которой не хотели участвовать, то может появиться неприятие всех «квазиотеческих» авторитетов. При этом особенно раздраженный участник может блокировать работу всей группы. В этих случаях важно, чтобы ведущий как можно чаще организовывал обмен чувствами, спрашивая, кто и как реагирует на текущую ситуацию.

Приход новых участников также может отрицательно повлиять на существующую групповую сплоченность. Возможность интеграции нового человека сильно зависит от психологической зрелости группы, от ее уверенности и прозрачности границ. Ведущий должен помочь новичку быстро войти в группу. Это произойдет легче, если каждый участник расскажет новичку немного о своем самом важном опыте, полученном в группе.

Обобщение и резюмирование

Если участники сами находят актуальную для себя тему для работы, важно, чтобы ведущий принимал эту тему и помогал участникам обсудить ее. Хорошо, если он будет при случае прояснять содержательную суть этой темы. Тогда участникам будет ясно, чем они занимаются. Часто это связано с конфликтами, которые есть у участников, но не признаются ими. Примеры таких групповых тем: соперничество, трудности в общении со значимыми и авторитетными людьми, конфликты между полами, проблемы с родителями и т. п. Иногда эти проблемы касаются всех участников, иногда затрагивают только узкий круг. В рамках своей задачи — облегчить участникам понимание их индивидуальных проблем и того, что происходит в группе, — ведущий должен обращать внимание на скрытые и завуалированные темы, чтобы лежащие в их основе проблемы были ясно выражены и проработаны.

В структурированных группах ведущий тоже должен уметь резюмировать, обобщать мнения и взгляды участников и подводить итоги. При этом необходимо делать это не только на рациональ-

но-интеллектуальном уровне, но и на эмоциональном — выражая чувства и настроения участников.

Важная задача — умение коротко и определенно связывать мысли и чувства различных участников. Никто не может быть уверен в том, что правильно понимает других людей. Это относится и к ведущему, поэтому обобщающие замечания лучше делать осторожно, например, можно сказать: «Если я правильно понял, вы, кажется, сказали, что...» или «Я не уверен, что вы хотели выразить. Вы хотите сказать, что...?» и т. д.

Чем более осторожными будут обобщения (особенно это касается начала работы), тем меньше риск вызвать раздражение участников и нарушить групповую сплоченность. Кроме того, это помогает ведущему избегать ситуаций, когда его воспринимают как всезнающего гуру.

Подводя итоги происходящего в группе, ведущий должен всегда помнить о том, что ему необходимо выражать мнения и точки зрения различных людей, не игнорируя, а сознательно учитывая точку зрения меньшинства. Делая это, он тем самым не только поощряет дальнейшую дискуссию, но и стимулирует всех конструктивно использовать весь диапазон взглядов. Обобщения ведущего полезны еще и потому, что дают участникам шанс проверить, правильно ли они поняли то, что долгое время обсуждалось в группе.

Со временем участники смогут сами делать такие обобщения. Иногда они содержат манипулятивные высказывания (например: «Большинство прозвучавших высказываний дают понять, насколько наш ведущий авторитарен»). Их необходимо прояснять, сколько наш ведущий авторитарен»). Их необходимо прояснять, проговаривая вслух стоящие за этим реальные чувства («Ты хочешь сказать, что ощущаешь давление с моей стороны?»).

Очень полезно, когда в своих обобщениях ведущий дает группе обратную связь о взаимоотношениях участников. Надо понимать, что полная гармония — это карикатура на групповую сплоченность, поскольку именно напряжение является движущей силой развития группы.

Организация и поощрение взаимодействия

В начале работы участники, как правило, мало взаимодействуют друг с другом. Высказываясь, они обращаются только к ведущему, который воспринимается как «лидер группы». Ему задают вопросы, хотят знать его мнение по определенным проблемам, он должен решать конфликты, поддерживать участников, заботиться о том, чтобы деятельность группы была целенаправленной, и т. д. Участникам нужна его активность, защита, руководство.

Ведущий должен быть готов к этому, понимая, что это естественная стадия развития группы — стадия зависимости от ведущего. Группа неосознанно приписывает ему определенные функции, которые, в принципе, могла бы выполнять сама. Ведущий должен учитывать этот социально-психологический закон и брать на себя в начале работы активную роль, чтобы затем по мере развития группы отходить на задний план. Важно, чтобы он как можно чаще обращал внимание на высказывания отдельных участников, поддерживая диалог и взаимодействие между ними. Например, если кто-то говорит: «Многие люди здесь мне незнакомы, поэтому я не знаю, что они думают», то ведущий может ответить: «Ты можешь это сказать прямо тем людям, которых не знаешь?» Таким образом ведущий побуждает участника конкретизировать весьма общее и анонимное высказывание и вступить в прямой контакт с другими людьми.

На некоторые задаваемые вопросы ведущему следует отвечать прямо, однако большую часть необходимо переадресовывать группе, если он хочет, чтобы как можно больше членов группы взаимодействовали друг с другом. Если этого не делать, то зависимость группы от ведущего сохранится.

Также важно, чтобы ведущий выражал невысказанные, невербальные послания. Например: «Мария, я видел, что ты сильно качала головой, когда Франц рассказывал об опыте своей работы в другом отделе. Ты готова сказать Францу, что это означало?»

Качество взаимодействия в группе зависит и от организации пространства — от того, где и как сидят участники. Лучше всего, когда участники сидят в кругу без каких-либо столов, так как мебель

в подобной ситуации может использоваться в качестве средства психологической защиты, к тому же участники становятся менее мобильными. Очень важно, чтобы во время работы участники группы могли встать, подойти друг к другу или, наоборот, отодвинуться. Кроме того, свободное место в центре группы может использоваться в качестве сцены, на которой могут «выступить» отдельные участники или малая группа, в то время как остальные будут сидеть во внешнем круге и наблюдать происходящее, чтобы затем поделиться чувствами.

Прорабатывание конфликтов

Во всех группах существует определенный конфликтный потенциал. Конфликты могут возникать на фоне фрустрированных индивидуальных потребностей, противоречащих друг другу целей участников, скрытого соперничества, «проглоченного» гнева, разочарования ведущим, поиска структуры или страха перед новыми и трудными ситуациями.

Во многих случаях конфликты в группе возникают из различия целей и ценностных ориентаций участников, когда одна часть группы придерживается определенной позиции и имеет сходные точки зрения, тогда как другая часть видит все иначе. Задача ведущего — увидеть эту ситуацию и проработать ее, насколько это возможно. Часто конфликты между двумя участниками неразрешимы, так как у одного из них или у обоих существуют, в свою очередь, серьезные внутренние конфликты. В таких случаях облегчением для обоих будет уже само по себе открытое признание конфликта.

В некоторых группах благодаря скрытым конфликтам достигается состояние, когда все общение в группе превращается в маленькую войну.

Чтобы участники научились лучше воспринимать и понимать мнения и точки зрения окружающих, ведущий может использовать психодраматическую технику обмена ролями. Два участника, которые не очень хорошо понимают друг друга, общаются в паре в течение 10 минут, каждый из роли другого. Кроме того, эффективными в такой ситуации могут быть следующие игры.

❗ «Без точек и запятых»

Участники разбиваются на пары. Затем они садятся или встают рядом и начинают разговор на заданную тему. Тема должна быть сформулирована как вопрос, создающий поле для спора и не имеющий однозначного ответа, например: «Кто будет лидером в XXI веке — мужчины или женщины?» Партнеры должны вести разговор, высказываясь не по очереди, а одновременно, при этом стараясь как выразить свои мысли, так и услышать другого.

Эта игра дает прекрасный результат, так как в ней проигрывается поведение, создающее помехи в общении. Чтобы выявить скрытые конфликты, годится игра «Долгая прекрасная жизнь».

❗ «Долгая прекрасная жизнь»

Участники сидят в кругу. Каждый из них должен обратиться к любому другому участнику со следующими словами: «Я желаю тебе долгой и счастливой жизни, но я сержусь на тебя за то, что ты...» Тот отвечает: «Спасибо тебе за то, что ты мне это сказал, но я в этом мире не для того, чтобы соответствовать твоим ожиданиям».

Диагностика социально-психологической ситуации

Ведущий должен уметь видеть социально-психологическую ситуацию в группе и влиять на нее. Он должен уметь оценивать различные события с точки зрения тех участников, которых они касаются. Удивительно, как часто ведущие ошибаются, оценивая значимость для участника того или иного события. То, что, по мнению ведущего или другого участника, является чем-то незначительным, для кого-то может казаться катастрофой, особенно если у него нет опыта работы в группе. Ведущий не имеет права недооценивать особенности группового процесса и их влияние на отдельных участников. Существует большое количество социально-психологических исследований, которые доказывают силу давления группы, как в конструктивном, так и в деструктивном смысле. Как показали эксперименты С. Аша, групповое давление может влиять даже на сенсорное восприятие, поэтому не удивительно, что оно может повлиять и на восприятие ценности собственной личности.

Для диагностики социально-психологической структуры группы ведущий может использовать специальные техники. Это нужно делать на разных этапах группового процесса.

Эти техники направлены на получение информации о том, какое место занимают отдельные участники в структуре группы, и о том, в какой степени удовлетворяются их потребности в принадлежности, оказании влияния и принятии. Это можно делать, используя, например, социометрию, а также при помощи групповой дискуссии, однако в последнем случае ведущему придется считаться с давлением группы, под которым участники часто демонстрируют конформное и не совсем искреннее поведение. Тем не менее иногда полезно бывает узнать, насколько привлекательно участие в группе для каждого. Для некоторых группа непривлекательна, так как им кажется, что она не соответствует их ожиданиям. В открытом разговоре можно выявить нереалистичные ожидания и заново определить цели работы группы. Ведущий легко может получить соответствующую информацию, используя динамическую социограмму.

❗ «Динамическая социограмма – 3»

Участники делятся на две группы — в одной из них собираются те, кто удовлетворен своим участием в ней, в другой — те, кто не удовлетворен этим. Благодаря этому становится видно, довольна ли группа в целом своей работой, при этом недовольные получают возможность высказаться. Они могут собраться в центре комнаты, чтобы детально обсудить, чего именно им не хватает.

Когда ведущий приходит к убеждению, что какой-то конкретный участник постоянно испытывает чувство неудовлетворения от своего пребывания в группе, он должен решить, есть ли для этого человека смысл оставаться в группе. Несмотря на сопротивление такого члена группы, ведущий должен поставить его перед выбором — хочет ли он остаться в группе или же не хочет, поскольку не получает от работы никакой пользы.

Если ведущий видит, что какой-то конкретный участник страдает из-за того, что не пользуется уважением, он должен обратить

на это внимание группы. Если группа уже является сплоченной, то при поддержке ведущего она может найти способ, чтобы интегрировать аутсайдера и поддержать его. В некоторых случаях подходит интерактивная игра «Вторжение».

! «Вторжение»

Инструкция: «Встаньте в один большой круг и крепко сцепитесь руками. Один из вас должен остаться за кругом и попытаться прорваться в него. Как только ему это удастся, следующий участник должен выйти за круг и попытаться ворваться в него извне. Пожалуйста, будьте осторожнее, чтобы никому не причинить боли».

Как можно большее число участников должно попытаться собственными силами проникнуть в круг, в том числе обязательно и тот участник, который беспокоит ведущего. Если кто-то не в состоянии сделать это, необходимо проследить, чтобы он находился вне круга не более одной минуты, после чего группа должна впустить этого человека в круг.

Поощрение терпимости группы

Иногда группа не готова позволить отдельным участникам работать в их собственном ритме и пытается силой «пробить» защитные механизмы или же изолировать участников, которые недостаточно быстро принимают групповые нормы. Ведущий должен обратить на это внимание группы и вступить за «преследуемых» участников.

С другой стороны, если в группе есть участник, который в течение долгого времени не может изменить свое поведение в сторону, необходимую группе, то его дальнейшее участие будет тяжелой нагрузкой для него самого, для ведущего и для группы в целом. Он не только не в состоянии измениться, но испуган и не чувствует себя в безопасности из-за происходящих в группе событий. В этом случае ведущий должен задаться вопросом, возьмет ли он на себя риск, связанный с дальнейшим участием этого члена группы. Конечно, нелегко попросить участника покинуть группу. Однако бывают случаи, когда ведущий должен принять такое эк-

стремальное решение. При этом он должен действовать тактично — поговорить с участником наедине, изложить причины своего решения и посоветовать ему в случае необходимости психотерапевтическую помощь.

Как отреагируют другие члены группы на такое решение ведущего? Если какой-то участник действительно неадекватен, то, как правило, остальные испытывают облегчение. Их доверие к ведущему растет, благодаря тому что он не игнорирует трудности и готов принять нетрадиционное решение, связанное с предложением адекватной помощи тому, кого оно затронуло.

Учет сопротивления

Ведущий психологической группы должен достаточно хорошо понимать, что происходит с участниками, и принимать их защитное поведение. Терпение группы и ведущего является важной предпосылкой личностного развития участников. Агрессивно нападать на человека, чтобы сломать его защитные механизмы, — жестоко и в высшей степени непродуктивно. Когда ведущий давит на участника группы, потому что тот сопротивляется выполнению его «учебного плана» и не соответствует его представлениям о том, что должно происходить в данный момент, он ведет себя невежественно и безответственно. «Слишком быстрые» ведущие, которые чересчур смело и решительно воздействуют на группу и непременно хотят достичь «прорыва», находятся на опасном пути.

Социально-психологическое обучение — это трудная и долгая работа как для участников, так и для ведущего, и хотя иногда могут произойти удивительно быстрые изменения, как правило, им всегда предшествуют значительные сознательные усилия.

Доказано временем, что долгосрочные изменения личности могут произойти только тогда, когда участник сам занимает активную позицию и готов рисковать. Все это не означает, что ведущий и участники не могут в дружелюбной форме указывать кому-то на непродуктивное поведение, которым тот сам себя блокирует.

Дозирование тревоги

Каждый ведущий психологической группы должен сознавать, что эффективное социально-психологическое обучение в группе невозможно без определенного вызова по отношению к индивидуальным потребностям в защите. Продолжительные изменения установок происходят только тогда, когда учащийся эмоционально вовлечен в работу группы, но при этом испытывает некоторую тревогу. Субъективное переживание тревоги является как бы гарантией того, что участник находится в ситуации, когда для решения его проблемы непригодны старые, рутинные модели поведения. Тогда у него есть шанс найти новые пути, для чего необходимо экспериментировать. Связанная с этим неопределенность вызывает большую или меньшую тревогу.

Поэтому ведущий должен заботиться о том, чтобы активность группы не превратилась в некую интеллектуальную и социальную игру, в которую никто не вовлечен по-настоящему. В то же время каждый ведущий должен знать, что слишком сильная тревога вызывает растерянность, мешающую эффективному участию в работе группы. Ведущему нужно так структурировать групповой процесс, чтобы тревога стимулировала, а не тормозила его развитие.

Важно объяснить участникам, что тревога — естественная плата за эксперименты с собой и с другими. То, как ведущий принимает и выражает собственные тревоги, сильно влияет на готовность участников принимать свои тревоги как нормальные и продуктивные.

4.3 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВЕДУЩЕГО, НАПРАВЛЕННАЯ НА ОТДЕЛЬНОГО ЧЛЕНА ГРУППЫ

В этом разделе речь идет в основном о том, что должен делать ведущий, чтобы способствовать личностному развитию каждого отдельного члена группы.

Слушание каждого участника

Одна из важнейших задач ведущего — внимательно слушать высказывания каждого участника. При этом ведущий пытается-

ся так вчувствоваться в мыслительные и эмоциональные процессы участника, что на короткий срок идентифицируется с ним. Ведущий как бы надевает «очки» другого человека, чтобы видеть мир его глазами. Это требует готовности на время отказать от предпочитаемых моделей восприятия, «отключить» собственные идеи, чтобы полностью войти в мир другого. Для этого ведущий должен прежде всего *хотеть* понять другого. Нужно хотеть быть другим, принимать во внимание его мысли, чувства и установки. Вместо того чтобы думать: «Ты должен смотреть на вещи по-другому», надо попытаться видеть вещи так, как видит их другой человек.

Но так как мы не можем быть уверены, что правильно поняли другого, важно проверить соответствие нашего понимания истинному положению вещей. Одна из лучших возможностей избежать искажений и уменьшить недопонимание — это повторить своими словами то, что сказал собеседник, и проверить, правильно ли вы друг друга поняли.

Эффективный ведущий пытается часто повторять высказывания участника собственными словами, чтобы быть уверенным в правильном понимании. Это очень помогает участникам. Когда они знают, что их кто-то слышит и хочет понять, они чувствуют себя увереннее и могут выражать себя более свободно.

Многим сначала кажется странной и непривычной ситуация, когда ведущий в ответ на их высказывание говорит: «Я слышу, что ты говоришь то-то и то-то...», так как они, как правило, ждут согласия или несогласия с их утверждением. Но участники групп быстро обучаются тому, что понимание при слушании — нечто иное, чем согласие с содержанием высказывания.

Предотвращение ситуаций психологического давления
Самый большой враг положительного изменения — принуждение. Когда кого-то принуждают подавлять агрессивность, то, как правило, он начинает проявлять ее (может быть, косвенно, не замечая этого). С другой стороны, когда человек понимает, что у него иногда возникают агрессивные импульсы, и принимает их как данность, он найдет средства и способы проявить

свою агрессивность социально приемлемым образом, не нанося ущерба окружающим его людям.

Я хотел бы привести пример на эту тему: если я предлагаю заикающемуся немедленно перестать заикаться, то он, скорее всего, будет заикаться еще сильнее или замолчит. Если же я помогу ему обнаружить, что тем самым он не позволяет себе выразить злобу и гнев, то он получит возможность прямо проявить гнев. Если он разовьет у себя новую установку по отношению к своей злобе и не будет больше ее блокировать, его заикание прекратится.

Нечто похожее происходит и с участниками психологических групп. Когда им напрямую говорят, что они должны измениться, они как бы «опускают забрало» — начинают защищаться и отказываются экспериментировать с собой.

Прямое указание на то, что мне необходимо изменить что-то в себе, я получаю не только тогда, когда другой мне что-то приказывает («Не шуми!»), но и тогда, когда он оценивает или осуждает мое поведение («Ты все делаешь неправильно»), хочет лишить меня моих чувств («Не будь таким печальным») или интерпретирует мои мотивы («Ты на самом деле не думаешь то, что говоришь»). Поэтому важная задача ведущего — создать групповую атмосферу, в которой высказывания такого рода будут редкими. Намного легче воспринимать непосредственно выражаемые чувства («Я злюсь, что ты мне не отвечаешь») или непосредственно выражаемые требования («Я хотел бы, чтобы ты меня поцеловала»).

Когда кто-то говорит мне о своих чувствах, я могу отреагировать своими чувствами; когда кто-то предъявляет мне ясное требование, я могу ответить «да» или «нет». Но когда некто говорит: «Не волнуйся», он ставит под сомнение право на существование моего волнения, на что большинство людей реагируют защитными маневрами, так как такие высказывания вызывают ассоциацию с давлением родительского авторитета.

Относительно свободный от прямых призывов к изменениям групповой климат не может возникнуть сразу. Ведущий может

способствовать созданию атмосферы принятия, не оказывая давления на участников, но обращая их внимание на то, что то или иное поведение одних пугает других.

Для этого ведущий может обратить внимание конкретного участника на то, что он делает в настоящий момент, и побудить его исследовать мотивы этих действий:

Ханс: «Не будь такой печальной, Клаудиа!»

Ведущий: «Минуточку! Что ты делаешь, говоря это, Ханс? Я замечая, что ты не хочешь разрешить Клаудии быть печальной. Что это означает в эмоциональном плане для тебя самого? Что происходит с тобой, когда Клаудиа плачет? Что будет с тобой, если она перестанет плакать?»

Далее описываются различные типы поведения, посредством которых люди пытаются манипулятивным образом изменить другого. Это происходит в разных формах, главное, что во всех случаях с человеком говорят не как со взрослым и равноправным партнером, а скорее как с ребенком.

□ Оценка

Это осуждающие, морализирующие, оценивающие высказывания, например: «Ты все делаешь неправильно... Ты не прав... Это глупо... Тебе нужно слишком много времени... Ты выглядишь смешно...» Конечно, сюда же относятся и невербальные сигналы — смешки, презрительные взгляды и т. п. Все это означает намерение оказать влияние на другого человека, чтобы он вел себя по-другому.

При этом критикующий не предъявляет собственного интереса и никак не говорит о собственной выгоде, которую он получит, если другой изменится. Манипулятивность ситуации усложняется тем, что критикующий выглядит бескорыстным и псевдоблагожелательным. На это многие участники реагируют уходом, перенося свою энергию в защиту, и, таким образом, меньше занимаются групповой задачей.

Высказывания, которые содержат похвалу, действуют не так неблагоприятно: «Это ты сделал хорошо... Я восхищаюсь тобой, когда ты так много пишешь... Ты очень хороший ведущий...» Но и в этом случае тот, кого хвалят, может почувствовать, что им хотят манипулировать, и начать защищаться. Стремление изменить другого, которое часто стоит за похвалой, в этом случае выражается непрямо и звучит так: «Пока ты ведешь себя так, как сейчас, ты мне нравишься. Но не смей отказываться от столь ценимых мной способов поведения!» При этом все нежелательные импульсы и способы поведения заранее, еще до их проявления, косвенно критикуются. Ведущий должен замечать и такие формы «обязывающей» похвалы и обращать внимание участников на скрываемые за ними мотивы.

□ Предписания

Это высказывания, посредством которых человек что-то приказывает другим, командует ими, выдвигает требования: «Ты должен делать это... Успокойся... Не будь таким печальным... Ты должен быть осторожен...», или же накладывает обязательства и предупреждает: «Ты должен быть более откровенным... Тебе бы следовало измениться... Ты не должен делать этого снова...»

Эти высказывания содержат послание, что говорящий не принимает другого таким, каков тот есть, что от другого требуют, чтобы он думал, чувствовал или вел себя по-другому. При этом он легко может — сознательно или бессознательно — подумать: «Я должен измениться... Я сделаю другому приятное, если изменюсь...» Такие установки не способствуют самостоятельности участника. Кроме того, они автоматически будят внутренний голос противоречия, который начинает возражать: «Я должен измениться? Зачем? Об этом не может быть и речи!»

Ведущий должен обратить внимание участников на то, что не существует правильных или неправильных способов поведения и что изменение каждого участника может быть только следствием его внутреннего решения.

□ Помощь и утешение
Многие участники групп начинают его утешать, расстраиваясь, ставя его слишком близко к своим чувствам — чувствуют, что должны помочь, чтобы потом не чувствовать всегда такие угнетенные, как они сейчас. Кроме того, утешение — это мощная, так сказать, помогающая слабость, действующая во многих случаях, вызывая и другие чувства и...

Намного лучше, если ведущий свою симпатию в мере переживания останавливает, не давая выхода эмоциям и давая возможность зрителям. В болевой реакции, которую человек останавливает, чтобы...

Конечно, существуют столь сильные чувства близости, что разумно, чтобы человек не переживал легкого прикосновения и соперничества...

□ Психологизирование
Часто участники косвенно критикуют и предсказывают, что ты это сделаешь...

Глава 4. Что должен уметь...

□ Помощь и утешение

Многие участники не могут переносить, когда кто-то из членов группы печален или даже начинает плакать; они сразу начинают его утешать, преждевременно предлагая помощь: «Не расстраивайся... Все не так плохо... Выше голову... Не принимай близко к сердцу...» Они не замечают, что все — даже печальные — чувства, как правило, нужно полностью пережить, чтобы потом можно было перейти к другим чувствам. Почти всегда такие утешители помогают прежде всего самим себе, так как они сами не хотят испытывать печальных чувств. Кроме того, утешитель может не заметить за этим свою беспомощность, так как у него вроде бы достаточно силы, чтобы помогать слабому. При этом он забывает, что большинство людей во многих ситуациях в состоянии сами пережить тяжелые чувства и преодолеть трудности.

Намного лучше, когда другие члены группы выражают участнику свою симпатию и нежность после того, как он в полной мере переживет свою печаль. Я считаю важным, чтобы ведущий останавливал преждевременное утешение мягким указанием и давал краткое объяснение этому. Иногда случается, что кто-то выходит из комнаты, чтобы пережить свое горе без зрителей. В большинстве случаев это нормальная защитная реакция, которую ведущий должен принять. Поэтому он должен остановить тех, кто устремляется за опечаленным участником, чтобы его утешить.

Конечно, существуют ситуации, когда кто-то испытывает столь сильное ощущение одиночества и боли, что ему необходима близость других участников или ведущего. В этом случае разумно, чтобы ведущий или другой участник посредством легкого прикосновения символически выразили ему сочувствие и сопереживание.

□ Психологизирование

Часто участники используют свое знание психологии, чтобы косвенно критиковать других, и упражняются в чтении мыслей и предсказаниях: «У тебя проблема авторитета... Почему ты это сделал?... Ты циничен... Ты говоришь это, потому что

твой отец был так строг... Ты не думаешь на самом деле того, что говоришь...» В ответ на такие психологизированные замечания участник начинает защищаться или раздражается. Когда интерпретируют наше поведение, мы часто с полным правом подозреваем, что наши действия или высказывания ставятся под сомнение либо что их нужно изменить. Поэтому ведущий должен следить, чтобы участники не начали играть в психиатра, который говорит другим правду. Часто интерпретации являются проекциями тех, кто их высказывает, и поэтому их польза сомнительна. Конечно, иногда интерпретации разумны, когда они предлагаются из желания лучше понять других и себя самого, но несведущим людям трудно различить манипулятивные и полезные интерпретации. Существует правило: полезнее стимулировать участника понять, что он думает и чувствует, чем пытаться выяснить, почему он так себя ведет.

Предоставление гарантии поддержки и защиты

Иногда люди действительно нуждаются в поддержке ведущего группы. Это может быть особенно важно, если в группе есть участник, которого плохо принимают, или новичок, который еще не привык к группе, и это имеет решающее значение в очень критично настроенной или враждебной группе.

Например, если обратная связь по отношению к участнику, которого плохо принимают в группе, содержит только негатив, ведущий должен позаботиться о том, чтобы были высказаны и позитивные замечания. В случае сомнений ведущий должен помнить: лучше избыток поддержки, чем ее недостаток.

Иногда вся группа или какая-то ее часть пытается вынудить определенного участника привлечь к себе внимание в большей степени, чем он сам того желает. Если участник не может сам остановить других, ведущий должен вмешаться и обратить внимание членов группы на их деструктивное поведение.

Он может, например, сказать: «Мне бросилось в глаза, что вы все заняты Барбарой. Может быть, вы таким изящным способом пытаетесь уйти от обсуждения самих себя?»

Другой вид интервенции — вопрос к зажатому в угол участнику: «Барбара, для тебя нормально, что другие так долго занимаются исключительно тобой?»

Как правило, такого рода действия помогают ослабить давление группы на участника. Ведущий обязательно должен воспрепятствовать тому, чтобы кто-то из участников не по собственной воле долгое время находился в центре внимания, так как чувствительный член группы может воспринять это как психологическое насилие.

Приобщение к работе тех, кто молчит

Ведущий должен обеспечить всем участникам равную возможность высказаться. Поэтому нужно обратить внимание доминирующих участников на то, что они отбирают эту возможность у других. Лучше, когда ведущий позволяет тем, кто молчит, обсудить ситуацию друг с другом, предложив участникам динамическую социограмму.

❗ «Динамическая социограмма — 4»

Одна подгруппа формируется из людей, которые (как они сами считают) имеют в группе достаточно возможности высказываться, в другую подгруппу идут те, кто хотел бы говорить больше. Затем вторая подгруппа садится в центр круга и примерно в течение 10 минут обсуждает свою ситуацию примерно в таком ракурсе: «Что я сообщаю всем своим молчанием, и как я себя при этом чувствую?»

Уточнение и переформулирование

Важнейшая задача ведущего группы — помогать каждому участнику лучше осознавать, что он делает и чего избегает, какие у него при этом чувства и каковы его цели. Например, часто случается, что участники говорят очень тихо и не осознают того, что раздражают этим других участников, потому что те вынуждены напрягаться, чтобы понять их тихую речь.

В этом случае ведущий может задать участнику простой вопрос: «Ты замечаешь, Беата, как ты говоришь?» Благодаря этому Беата получает возможность осознанно сконцентрировать внима-

ние на своей манере говорить. Так запускается процесс внутренней обратной связи, который до этого не существовал. По-видимому, был некоторый разрыв между манерой говорить и сознанием. Участник начинает понимать, что он говорит слишком тихо. Таким способом можно овладеть навыками самонаблюдения.

Два этих важных шага — наблюдение за собой и внимание к осмыслению собственного поведения — могут состояться, если ведущий успел предвосхитить высказывания участников по отношению к Барбаре: «Ты говоришь слишком тихо». Эффективные ведущие задают группе подходящие вопросы, чтобы участники сами заметили определенные аспекты своего поведения. Речь идет не только о внешнем поведении, но и о внутренних процессах — чувствах, ценностных представлениях, самовосприятии, представлениях о межличностных отношениях.

Вопросы ведущего помогают участнику понять свое поведение и суть того, что происходит в группе. Опытный ведущий, как правило, чаще задает вопросы, чем дает информацию.

Наиболее полезны феноменологические и конкретные вопросы, например: «Что ты делаешь? Что ты чувствуешь? Чего ты хочешь? Кого ты боишься? На кого ты злишься?» Такие вопросы остаются на поверхности и относятся к области «здесь и теперь», и ответить на них относительно просто, они не связаны со сложными мотивами, причинами и т. п. Сюда же относятся вопросы, которые описывают невербальные сигналы.

Например, если участник постоянно стучит правой рукой по ножке стула, ведущий может спросить: «Что выражает твоя правая рука? Что ты хочешь нам этим сказать?»

Особое значение имеет вопрос «Что ты сейчас чувствуешь?» Благодаря ему участник получает шанс осознать те телесные ощущения, которые сопровождают его действия, но не осознаются им. Если человеку трудно ответить на этот вопрос, то можно помочь ему уточняющими вопросами типа «Что чувствуют твои руки?» или «Что ты ощущаешь в своем теле?»

Если ведущий видит, что какой-то участник ведет себя нерешительно, он может задать ему вопрос: «Чего ты сейчас хочешь?» Во многих случаях этот вопрос помогает участнику осознать свою нерешительность и самостоятельно преодолеть ее в процессе ответа.

Вопросы «почему?» запрещаются, так как они слишком легко способствуют психологическим спекуляциям и бездарно тратят интеллектуальную энергию. Вообще вопросы, заданные не вовремя или не по теме, избавляют участников от усилий по обдумыванию и от собственных оценок.

В принципе, ведущий должен объяснить участникам, что задавать вопросы — его задача, поскольку он должен побудить отдельного участника или всю группу открывать новую важную информацию. Для участников намного важнее во время общения друг с другом обмениваться высказываниями, вместо того чтобы задавать вопросы.

Помощь в осознании происходящего

Ведущий все время должен помогать участникам осознавать и категоризировать полученный в группе опыт. Мы много раз повторяли, что когнитивные факторы имеют огромное значение для успеха психологических групп. При этом нельзя утверждать, что знание основных моментов какой-то концепции само по себе приносит успех всем. Более важным, чем знание теории, является тот факт, что участники в группе обучаются стратегии, позволяющей им осознавать и решать психологические проблемы. Они должны учиться занимать сознательную позицию по отношению к возникающим трудностям — позицию, которая позволит им находить взаимосвязи чувств и мыслей.

В этой связи особую роль играет интерпретация. Хорошая интерпретация может способствовать возникновению у участников определенного понимания. Она может уменьшить интеллектуальную путаницу и дать участнику ясную перспективу. Интерпретация побуждает участника контролировать свое поведение. Например: «Петер, ты уже неоднократно демонстрировал намерение больше рассказывать о себе, но, видимо, у тебя сложилось впечатление

чатление, что группа обходится без тебя. Я заметил, что ты после каждого своего высказывания отступаешь, давая место другим. Я полагаю, что ты в настоящий момент не готов сообщить нам больше информации о себе. Как тебе такое предположение?»

Очень важно, чтобы ведущий выражал свои интерпретации в виде предположений, а не в виде фактов, и связывал их с групповой ситуацией, чтобы они могли быть исходным пунктом взаимодействия участников друг с другом.

Большинство ведущих облегчают себе задачу, когда работают в более или менее четких концептуальных рамках. При этом специфическое содержание этих рамок не очень важно.

Перенос группового опыта в реальную жизнь

Будем исходить из того, что участники психологической группы хотят обучиться новым моделям поведения и установкам, чтобы позднее у них было больше возможностей при выборе поведения в профессиональной и личной жизни.

Чтобы облегчить перенос учебного опыта в повседневную жизнь, ведущий должен все время побуждать участников анализировать полученный в группе опыт и проверять возможность его перенесения в реальность. Особое значение эта деятельность приобретает в заключительной стадии работы интерактивной группы. Свою эффективность доказали ролевые игры, которые предупреждают трудности «возвращения домой» (см. раздел 2.5).

Конфронтация

Конфронтация является одним из важнейших и вместе с тем одним из наиболее рискованных действий ведущего в психологических группах. Он конфронтирует с участником, обращая его внимание на специфические аспекты его поведения и побуждая его подумать об этом, проявляя к нему интерес и вмешиваясь в его работу. Своей конфронтацией он заставляет участника вступить в больший контакт с собой, так как указывает ему на несоответствие между тем, что тот говорит и что делает, между фантазией и реальностью, между используемыми возможностями и скрытым потенциалом. Ведущий должен конфронтировать

с участниками, если замечает их дисфункциональное поведение — хвастовство, социальные игры, манипуляции и псевдооткровенность.

Для этого ведущий может избрать рациональный подход и спросить участника: «Ты замечаешь, что ты делаешь?», или же описать его поведение. Так, например, участник молчит в течение двух встреч. Ведущий обращается к нему и говорит: «Франц, я заметил, что ты не сказал ни слова на последних двух встречах. Я не знаю, где ты находишься внутренне в настоящий момент, и поэтому я потерял контакт с тобой».

Ведущий также может пойти по эмоциональному пути и выразить свои чувства, например гнев, на определенное поведение участника: «Марианна, ты сейчас говорила обо мне с другими членами нашей группы и сказала им, что я малоактивен в группе. Я чувствую обиду и раздражение». Если ведущий выбирает такой путь, он должен выражать только те чувства, которые он испытывает в настоящий момент.

Во всех видах конфронтации ведущий должен все время давать понять, что у участника существуют другие, конструктивные возможности поведения. Прежде всего он должен считаться с тем, что обычно человек воспринимает конфронтацию как наказание и начинает демонстрировать прямую или косвенную агрессию. В этот момент важно, чтобы участник выражал свои чувства, а не «проглатывал» их. Только тогда конфронтация предоставляет возможность для лучшего контакта между ведущим и участником.

Конфронтация предполагает определенный риск для участников. Поэтому ведущий должен соблюдать следующие принципы:

- ❑ Он конфронтирует не только со слабыми сторонами участника, но прежде всего с его сильными сторонами.
- ❑ Он принимает во внимание восприимчивость участника и строит свое поведение, учитывая его возможности выносить нагрузку.

- ❑ Прежде всего он конфронтрует с поведением, с мотивацией — в меньшей степени.
- ❑ Он четко различает описание поведения, интерпретацию и выражение собственных чувств.
- ❑ Он предлагает участнику высказать свою реакцию.
- ❑ Он предлагает участникам самим конфронтировать с ним и реагирует на эту конфронтацию, не извиняясь и не оправдываясь.

Выражение симпатии и нежности

Многие участники — особенно мужчины — испытывают значительные трудности при необходимости открыто выражать чувства симпатии и нежности. Таким образом, они отнимают у себя возможность выразить важную часть своей личности. Одновременно они отпугивают и других, когда те хотят высказать им свое внимание и любовь. Они распространяют вокруг себя холодный климат сосредоточенности на работе и деловитости.

Как ведущий-мужчина, я надеюсь своим собственным примером поощрить участников (прежде всего мужского пола) открыто выражать свои нежные чувства. Когда я показываю свою нежность или даю понять, что с радостью буду объектом нежности, я могу помочь другим более спонтанно выражать свои чувства в этой области.

Это относится и к физическому выражению внимания и нежности, если я, к примеру, обнимаю участника, когда радуюсь вместе с ним, или целую участницу, чтобы выразить теплое чувство к ней, или же если я беру за руку человека, который выглядит очень одиноким, и сажусь рядом с ним.

Я считаю, что физический контакт ведущего с участниками является очень важным параметром поведения ведущего. Однако я вовсе не считаю полезным, если он начнет обнимать всех участников без разбору.

Если какой-то
понятно, что
жения теплых
ба на ринге»
телесный кон
Такая борьба с
ся участникам
внимания.

Физическое в
когда ведущий
чества, боли и
не дает ему не
щий символич
Если он хочет
стников, он мо
кое действие.

Возможнос

Чтобы участни
гии из-за долго
промежутки вр
позволяют уча
действие межд
ности.

Для этого мож

! «Поступ

Участни
в сторон
начинае
реходит
челюсти
чинает п
дит к ру
кто дела
кивает с

Глава 4. Что должен у

Если какой-то участник мужского пола симпатичен ведущему, понятно, что он, скорее всего, отшатнется от физического выражения теплых чувств. Однако в таком случае будет уместна «борьба на ринге» или что-то похожее, так как в этом случае прямой телесный контакт носит более социально приемлемый характер. Такая борьба содержит элемент игры и легко признается и ценится участниками как выражение непосредственного интереса и внимания.

Физическое выражение близости важно прежде всего в случаях, когда ведущий замечает, что кто-то переживает чувство одиночества, боли и отчаяния маленького ребенка, а другой участник не дает ему необходимого ощущения защищенности. Тогда ведущий символически берет на себя роль защищающего родителя. Если он хочет в большей степени приобщить к этому других участников, он может предложить какое-то совместное символическое действие.

Возможность физического движения

Чтобы участники не утратили физической и психической энергии из-за долгого сидения, ведущий должен через определенные промежутки времени предлагать интерактивные игры, которые позволяют участнику двигаться и делают возможным взаимодействие между телесной, душевной и духовной частями личности.

Для этого можно использовать следующие интерактивные игры:

! «Постукивающий массаж»

Участники разбиваются на пары. Один разводит руки в стороны и закрывает глаза. Другой кончиками пальцев начинает слегка постукивать его по макушке. Затем он переходит к боковым сторонам головы, к вискам, к скулам, к челюсти, к шее и далее спускается к плечам. Плечи он начинает постукивать уже всей ладонью. Затем он переходит к рукам, бедрам, коленям, голеням и лодыжкам. Тот, кто делает массаж, сам решает, в каких местах он постукивает сильнее, а в каких — слабее.

Затем все повторяется в обратном порядке. Ближе к голове постукивания становятся слабее, а затем снова выполняются кончиками пальцев. После этого партнеры меняются ролями.

❗ «Гений и придурок»

Материалы: Для проведения этой игры каждой паре участников нужна одна газета.

Участники разбиваются на пары, причем каждая пара берет газету и сворачивает ее в трубочку. Каждый участник берется за один конец газетной трубки.

Инструкция: «Представьте, что на полу между вами проведена линия. Попробуйте перетянуть партнера через линию так, чтобы газета осталась целой. Если газета разорвалась, возьмите еще одну и попробуйте снова...

А теперь делайте то же, что и в предыдущий раз, но при этом старайтесь все время помнить о том гении, который живет в каждом из вас. Это та часть вашей личности, которая может решить любые проблемы, знает ответы на все вопросы, может добиться всего, чего хочет. Поговорите со своими партнерами о том, что они заметили в этот раз. Чем этот опыт отличается от предыдущего?...

А теперь представьте себя полными придурками. Эта та часть вас, которая никогда ничего не делает нормально, постоянно попадет впросак, всегда допускает ошибки. Побудьте такими придурками и из этой роли попробуйте перетянуть своего партнера. Поделитесь теперь с партнером своими наблюдениями...

А теперь поменяйте партнера. Решите для себя, из какой роли вы будете сейчас тянуть газету — гения или придурка, но ничего не говорите об этом своему партнеру. Тяните...

А теперь попытайтесь отгадать, какую роль выбрал ваш партнер. Снова поговорите о том, что вы заметили в этот раз».

❗ «Оттаивание»

Для проведения этой игры требуется довольно много места — около 1,5 кв. м на одного человека.

Инструкция: «Пожалуйста, во время этой игры не разговаривайте друг с другом так, как мы привыкли, — с помощью слов и жестов. Все, что вам разрешается, — общаться при помощи звуков. Во время этой игры надо как можно активнее двигаться. Отставьте в стороны стулья, чтобы в комнате освободилось достаточно места. Начните ходить по комнате в любом направлении. Смотрите в пол (30 секунд).

А сейчас представьте себе, что вы очень старые люди, что вам около 100 лет. Когда вы встретите другого участника — такого же «дряхлого старика», как и вы, посмотрите на него и поприветствуйте его кивком головы (15 секунд).

Теперь вы стали немного моложе, вам уже 80. поприветствуйте тех, кто проходит мимо вас, помахав правой рукой (15 секунд).

Сейчас вам 70. Приветствуйте проходящих мимо левой рукой (15 секунд).

Вы еще «помолодели», вы крепкий 60-летний человек. Помашите проходящим обеими руками (15 секунд).

Теперь вам 50 лет. Всем проходящим вы дружески кладете руку на плечо (15 секунд).

Вы должны двигаться как полный жизни 40-летний человек. Хлопайте ваших знакомых по плечам (15 секунд).

Сейчас вы стремительный 30-летний. Слегка коснитесь каждого проходящего, при этом стараясь не давать им касаться себя (15 секунд).

А теперь остановитесь и замрите там, где стоите (10 секунд).

И вот сейчас вы «дикие» 20-летние, вы гоняетесь друг за другом, прыгаете и хватаете других за левое ухо — стараясь, чтобы не схватили вас самих (15 секунд).

Остановитесь там, где стоите (10 секунд).

Вы стали неукротимыми тинэйджерами, носитесь туда-сюда. Быстрее... еще быстрее, избегайте столкновений... быстрее, еще и еще...»

И когда скорость станет предельной, крикните: «Стоп! Остановитесь и замрите. Оставайтесь в таком положении и закройте глаза. Что вы чувствуете? Теперь откройте глаза и вернитесь на свое место в круг».

Примерные вопросы для обсуждения:

- В каком «возрасте» я чувствовал себя лучше всего?
- В каком «возрасте» я чувствовал себя хуже всего?
- Что помогло мне почувствовать себя хорошо?
- Разозлился ли я на кого-нибудь?
- Обрадовался ли я кому-нибудь?
- Насколько старым (в психологическом смысле) я себя чувствовал?
- Противоречит ли в обычной обстановке мой психологический возраст моему биологическому?

Комментарий: Предложенные игрокам «возрасты» приведены в качестве возможных вариантов. Вы можете подобрать конкретные «возрасты» и движения исходя из специфики вашей группы. Помните, что слишком затянувшаяся игра приведет к снижению активности ваших игроков.

После таких игр участники, как правило, становятся бодрее и живее и продолжают работу в группе с удвоенной силой.

Такие игры также превосходно подходят для разогрева, чтобы облегчить боязливым и сдержанным участникам начало работы. Благодаря этому они могут выразить себя, не слишком привлекая внимание других, и войти в контакт со своей внутренней энергией.

4.4 НЕКОТОРЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕОРИИ

Ранее я уже упоминал, что ведущий группы должен быть достаточно хорошо знаком с теоретическими концепциями, чтобы понимать суть происходящего в группе. Однако он должен сам проверить на практике полезность теорий, объясняющих индивидуальную психодинамику участников и социальную динамику группы в целом. Он должен быть достаточно любопытен, чтобы вдобавок к уже известным теориям изучать новые концепции, которые еще лучше помогут ему понять удивительное и загадочное человеческое поведение.

В дальнейшем я хотел бы упомянуть некоторые теоретические концепции, которые, на мой взгляд, могут помочь ведущему интерактивной группы лучше понять сложные групповые процессы и получить точку отсчета для анализа своих действий.

Прежде всего к анализу процессов, происходящих в интерактивной группе, могут быть непосредственно применены некоторые элементы психоанализа.

- Наши установки и убеждения, наши ценности и восприятие, так же как и наше поведение в целом, находятся под значительным влиянием неосознанных чувств и представлений. Социальные маски, которые в начале работы группы носят ведущий и участники, как правило, являются не осознанным решением, а актуализацией определенного детского опыта, оставшегося в подсознании. Детский опыт заставляет нас и во взрослом возрасте испытывать страх наказания за «неправильное» поведение, хотя эти опасения не соответствуют дей-

ствительности. В интерактивной группе эти опасения проявляются в том, что участники не решаются свободно представлять самих себя и спонтанно выражать свои чувства и желания.

□ Известное разделение личности на Я, Оно и сверх-Я нашло свое продолжение в транзактном анализе Э. Берна («взрослый», «ребенок» и «родитель»). Многие взаимодействия между участниками и ведущим прекрасно объясняются этой моделью, основные принципы которой понятны и не имеющему психологической подготовки участнику.

□ В. Шутц (Schutz W., 1971) также интегрировал в своей теории группового развития элементы психоанализа. Он считает, что три основных потребности возникают и должны удовлетворяться в группе последовательно: потребность в принадлежности (соответствует фрейдовской стадии оральной зависимости), потребность в контроле и влиянии (у Фрейда — анальная стадия развития) и потребность в любви и принятии (соответствует эдиповой и генитальной стадии по Фрейду). Значение этих основных потребностей для учебного процесса в интерактивной группе подробнее представлено в разделе 2.4.

□ Концепция переноса также важна для работы с группами. Она объясняет искаженное восприятие в начале групповой работы. На основании некоторого сходства с личностями, значимыми для человека в детстве, другие участники или ведущий воспринимаются нереалистично и либо вызывают страх, либо переоцениваются. Чтобы вовремя выявить эти следствия переноса, ведущий может в начале работы группы предложить весьма полезную интерактивную игру:

❗ «Проекции»

Каждый участник игры концентрирует свое внимание на том члене группы, который сильнее всего напоминает ему каких-то значимых людей из его детства. В то же время он пытается осознать, каково его эмоциональное отношение к этой значимой личности. Затем он сообщает резуль-

таты своих размышлений человеку, который был объектом переноса. Таким образом достигается реалистичный контакт.

□ Другие психологические механизмы, известные из психоанализа — соперничество, вызванное эдиповым комплексом, опасения и желания, специфические защитные механизмы (подавление, проекция и отрицание), — также четко проявляются в групповом взаимодействии.

□ Большое личное значение для каждого ведущего имеет психоаналитическое открытие, что ребенок воспринимает мать хорошей, ласковой и дающей — как некое божественное создание, но в то же время и как нечто дьявольское, злое, деструктивное и отнимающее. Подобные смешанные чувства часто рождаются у участников по отношению к ведущему. Если у ведущего постоянно возникает впечатление, что какой-то конкретный участник воспринимает его в основном через собственные проекции, он должен помочь участнику видеть его реалистичнее. Наилучшая возможность помочь участнику — подтвердить его реалистические предположения относительно собственной личности и отклонить беспочвенные фантазии. Например: «Ты прав, Михаэль, что я иногда высокомерен. Но ты ошибаешься, предполагая, что я хочу сделать вас зависимыми от себя».

В данном случае могут помочь интерактивные игры такого рода, как, например, игра «Спроси ведущего».

❗ «Спроси ведущего»

Каждый участник обдумывает вопрос, который он хотел бы задать руководителю группы. Вопрос может касаться любой сферы — частной жизни, профессионального роста, личностных особенностей, мировоззрения и т. п. Участники записывают свои вопросы, после чего вся группа проделывает маленький эксперимент: участники закрывают глаза и представляют себе, как ответил бы ведущий на их вопрос. Этот воображаемый ответ также записывается — уже на другом листе.

После этого ведущий собирает у всех листы бумаги с записанными на них вопросами и отвечает на них. Эта игра имеет смысл, если вы отвечаете искренне, хотя при этом вы имеете право не отвечать на какие-то вопросы, так и сказав при этом: «На этот вопрос я не хотел бы отвечать».

Слушая ответы ведущего, участники могут сравнить свои воображаемые ответы с реальными.

Еще одна игра, уместная в этой ситуации:

❗ «Незаконченная история»

Ведущий группы рассказывает какую-нибудь незаконченную историю про себя. Каждый участник должен представить себе развитие событий и возможное поведение ведущего и записать это. Затем ведущий излагает реальное развитие этой истории, а участники сравнивают его с тем, что они представили себе. В конце игры вся группа обсуждает, что происходило во время игры.

Случаи переноса можно также хорошо прояснить и проверить с помощью сравнения с восприятием других участников. Например: «Вы все слышали — Мария считает, что меня не интересуют женщины. Что вы думаете обо мне в этом смысле?»

□ С основными положениями психоанализа связана и другая важная гипотеза: в начале работы многие участники эмоционально реагируют на группу как на самостоятельное существо, а не как на совокупность отдельных личностей. Они воспринимают группу как нечто угрожающее и реагируют на ее отрицательные реакции как на отказ строгой матери. Эта точка зрения базируется на предположении о том, что неизвестность приводит участников к регрессии, когда детский опыт переносится на группу и она воспринимается сквозь призму этого опыта. Это объясняет смущение, которое испытывает каждый участник в начале работы группы.

Когда ведущий замечает, что кто-то из участников реагирует на группу особенно скованно, он может сделать следующее:

Франц: «Я не очень хорошо себя здесь чувствую. Группа вызывает у меня тревогу».

Ведущий: «Я хочу тебе помочь, Франц. Я замечаю, что ты реагируешь на группу в целом, а не на отдельных участников. Может быть, ты заметишь что-то другое, когда посмотришь на каждого в отдельности. Ты можешь выяснить для себя, кто именно из участников вселяет в тебя тревогу?»

Ведущий может помочь ослабить страхи, возникающие в начале работы, используя интерактивные игры такого рода:

! «Кто это?»

Материалы: Для проведения этой игры понадобится значительное количество листов бумаги.

Участникам раздаются листы бумаги. Каждый должен написать на своем листочке три качества, которыми, как он считает, он обладает. Подписывать листочки не надо.

После этого участники отдают свои карточки ведущему, который перемешивает их и кладет в центр круга.

Каждый участник берет из стопки верхний листок, читает то, что на нем написано, и высказывает предположение, каким должен быть человек, написавший это: он мужчина или женщина, какого он возраста, какова его профессия и пр. Затем участник пытается угадать, кто из членов группы мог написать про себя так. Группа соглашается или не соглашается с ним, предлагает свои варианты. Сам автор написанного в этом случае может заявить о себе, однако имеет право и не делать этого.

Некоторые принципы *гуманистической психологии* исключительно плодотворны для работы в психологических группах: акцентирование внимания на происходящем «здесь и теперь» в противоположность чисто «историческому» подходу и рассказам о событиях прошлого; отказ от четкого обозначения границ между психической болезнью и психическим здоровьем в пользу

позиции, делающей акцент на ответственности каждого за собственную судьбу; концентрация на будущем каждого и на возможностях его развития.

Очень большой смысл для ведущего имеют принципы *гештальт-терапии* Ф. Перлза. Важнейшие из них: акцент на осознании того, что происходит «здесь и теперь»; аксиома, гласящая, что каждый участник несет ответственность за свои чувства и свое поведение; предположение, что долгосрочные изменения поведения могут состояться только в том случае, если участник полностью принимает то, что он в данный момент чувствует и думает.

□ Акцентирование «здесь и теперь»

Этот принцип иногда неправильно понимают. Под этим отнюдь не имеется в виду, что материал из «там и тогда», из прошлого или будущего (например, отношения с женой дома, трудности в профессиональной реализации, страх перед тем, что будет, и т. п.) не важен, так как работать нужно только с взаимодействием в конкретной группе. Этот принцип может актуализировать материал из «там и тогда», перенося его как переживание в настоящее.

Участник говорит о себе не в прошедшем времени, а в настоящем. Таким образом, он оживляет материал прошлого, так что отделенные и неосознанные компоненты его Я, подавленные чувства и возможности выражения возвращаются в непосредственность ситуации «здесь и теперь». Это важно прежде всего потому, что таким образом могут быть проработаны старые проблемы, поскольку участник в этот момент выражает именно то, что он когда-то «проглотил».

□ Аксиома об ответственности каждого за свою жизнь

Эта аксиома также неправильно понимается некоторыми ведущими. Она не означает, что только участник ответственен за свои успехи и неудачи в группе. Само собой разумеется, что частично за это отвечает и ведущий. Если участник действует безответственно, не готов сомневаться в себе и задавать вопросы, то вряд ли от его пребывания в группе будет

какой-нибудь толк. Однако если ведущий действует безответственно и не готов работать со всем разнообразием стоящих перед ним задач, то в таком случае перспективы личностного развития даже для мотивированных участников весьма плохи. Тем не менее я рассматриваю этот принцип как существенную разгрузку для ведущего, который таким образом освобождается от неразрешимой задачи — мотивировать других к обучению.

Уже на начальной стадии ведущий должен ознакомить участников с этим принципом и дать понять, что он беспомощен, если участники не сотрудничают с ним. Таким образом, ожидания от ведущего всевластия у участников немного снижаются.

□ Возможность развития

Я могу измениться только тогда, когда я становлюсь тем, кто я есть, и не пытаюсь стать тем, кем я не являюсь. Сначала это кажется парадоксом, но признание имеющихся чувств частью Я является предпосылкой любого развития.

Например, когда ведущий хочет помочь участнику с депрессивным настроением, он может попросить его выразить депрессию в утрированном виде: «Ходи по кругу и жалуйся всем, как тебе плохо, как несправедлив мир и как трудна твоя жизнь. Играй роль самого несчастного человека в мире». Эта процедура часто актуализирует лежащие в основе депрессии чувства гнева и беспомощности.

Интерактивные игры, которые используют этот принцип обучения (признать то, что имеет место, чтобы таким образом прорвать защитные блокады и получить возможность для изменения), выглядят примерно следующим образом:

❶ «Да здравствует депрессия!»

Группа делится на две подгруппы: в одной собираются оптимисты (каковыми они сами себя считают), в другой — пессимисты. Хорошо, если есть возможность развести эти подгруппы в разные комнаты.

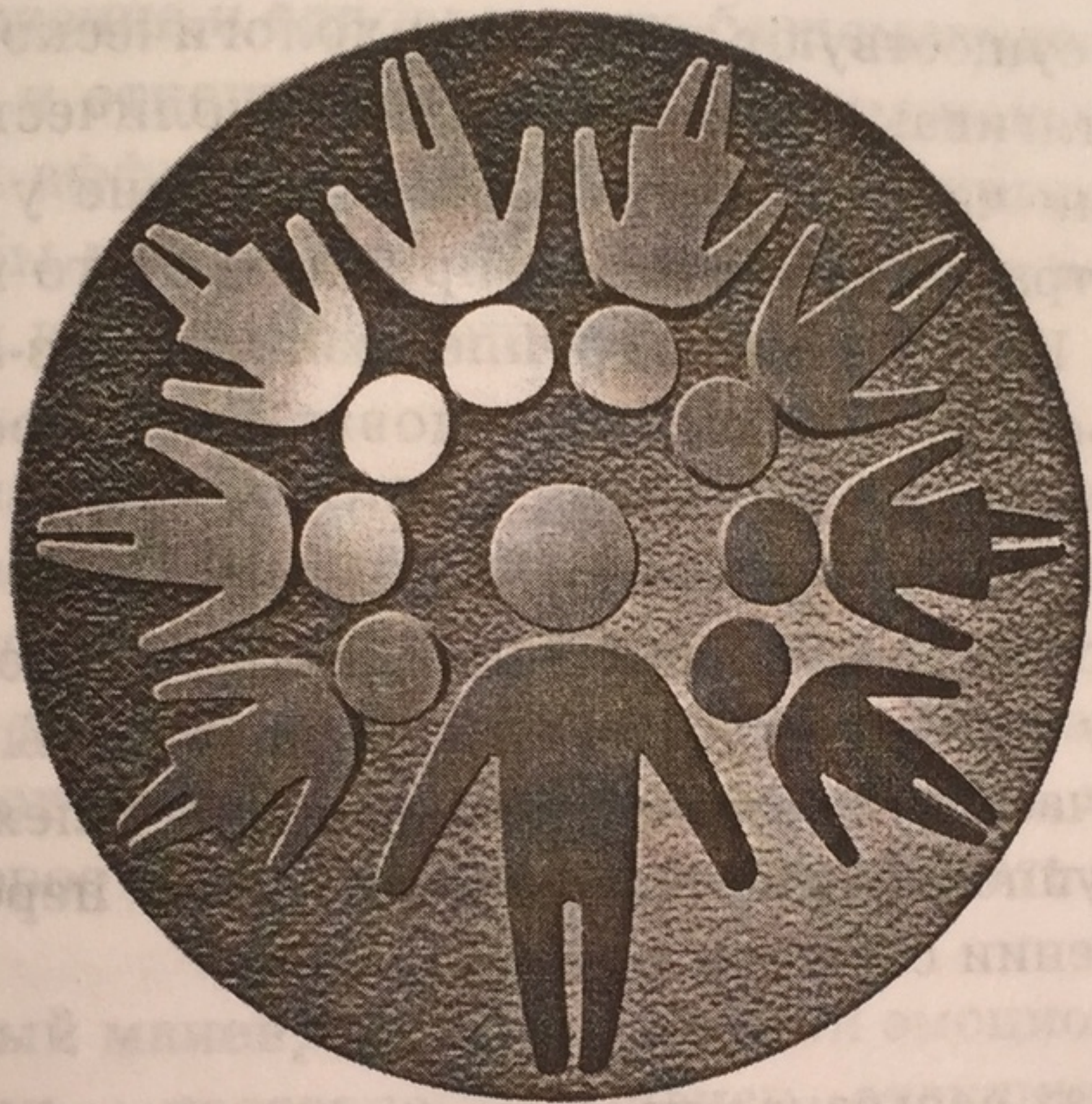
В течение 10 минут подгруппы обсуждают следующие вопросы: «Почему я здесь оказался? Доволен ли я тем, что я именно в этой подгруппе? Как я себя здесь чувствую?» и т. д.

После этого подгруппам дается 10 минут для создания какого-нибудь творческого продукта, прославляющего то отношение к жизни, которое характеризует их группу (оптимизм или пессимизм). Это может быть песня, стихотворение, ода или гимн.

Собравшись вместе, подгруппы слушают друг друга.



ЭТАП



5

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ

В этой главе рассматриваются особенности развития группы, в том числе и реальной. Я пытался дать ведущему ориентиры для того, чтобы он мог разобраться в истории развития конкретной группы и лучше понять взаимодействие различных факторов группового процесса. Речь пойдет о развитии группы, с одной стороны, как социально-психологической структуры, с другой стороны, как «производственной», существующей для решения поставленных перед ней задач.

Во всех группах существуют линии психологического напряжения, которые оттягивают на себя большое количество энергии. Их последствиями часто являются возникающие у ведущего и участников фрустрация и апатия, а причины этого иногда остаются неизвестны. Напряжение в группе возникает из-за существующих противоречий. Понимать основы этих противоречий должен каждый ведущий.

В большинстве групп напряжение возникает от постоянного противоречия между требуемой эффективностью работы и личными потребностями участников, между измеримым успехом в достижении целей групповой работы и субъективно переживаемым успехом в отношении собственных запросов.

Во многих группах серьезное противоречие между необходимостью развиваться в направлении достижения поставленных целей и социально-психологическими потребностями участников игнорируется до тех пор, пока напряжение не перерастет в конфликт.

Некоторые люди не могут и не желают признавать, а многие просто не знают, что любое взаимодействие порождает проблемы. Члены группы хотят, чтобы их принимали такими, какие они есть, ценили их как людей, а не только как обладателей определенных знаний и способностей. Но в большинстве реальных групп потребность в непосредственном социальном признании и оценке удовлетворяется только опосредованными и абстрактными символами, — например, премиями, властью, карьерой, оценками и сертификатами.

Очень часто в целях, много си
ни. Нормы и об
Тем самым суж
кие условия на
ников друг с дру
скорее конформ

Ведущие групп
ляют раздражен
потребности и с
понимаемой эф
нормы, чтобы у
рительности и п

Когда правила п
ют удовлетворя
требности член
приходится трат
скрывать свои ч
жение, которое

Спасительный м
ной ситуации —
и раздражение н
вопросам и в та
ственному проце
нализации проце
дополнительным
различные силы
если от начала
группы.

51 ДВЕ ЛИНИ

Каждая группа о
именно, в плоско
развития социал

Глава 5. Этапы развития

Очень часто в группах, ориентированных только на достижение целей, много сил тратится на контроль за распределением времени. Нормы и образцы взаимодействия строго регламентированы. Тем самым сужается сфера свободного выражения личности. Такие условия намного сильнее способствуют соперничеству участников друг с другом, чем сотрудничеству, от участников требуется скорее конформность, чем автономия.

Ведущие групп и руководители реальных групп обычно проявляют раздражение и одновременно беспомощность, когда личные потребности и отношения членов группы мешают поверхностно понимаемой эффективности, когда участники хотят изменить нормы, чтобы удовлетворить свою потребность в большей доверительности и персонализации.

Когда правила поведения в группе или организации не позволяют удовлетворять естественные социально-психологические потребности членов группы, у них возникает стресс, так как приходится тратить много энергии на то, чтобы не выражать, а скрывать свои чувства. Стресс, в свою очередь, вызывает раздражение, которое также нельзя демонстрировать.

Спасительный маневр участника в этой эмоционально заряженной ситуации — неосознанный поиск «отдушины». Фрустрация и раздражение начинают проявляться в конфликтах по рабочим вопросам и в такой замаскированной форме мешают производственному процессу и сотрудничеству. То есть попытка рационализации процесса общения приводит на самом деле к большим дополнительным затратам времени и энергии. Каким образом различные силы влияют на развитие группы, можно понять, если от начала до конца реконструировать процесс развития группы.

5.1 ДВЕ ЛИНИИ ГРУППОВОГО РАЗВИТИЯ

Каждая группа одновременно развивается в двух плоскостях, а именно, в плоскости *работы над групповой задачей* и в области *развития социальной структуры*.

Первую область многие, к сожалению, считают гораздо более важной. Речь здесь идет о том, что группа берется за поставленную задачу и доводит ее до конца. Эта может быть задача для команды менеджеров в фирме (образование работоспособной команды), для школьного класса (обучение новым навыкам и знаниям), для терапевтической группы (переориентировка участников со стратегий выживания на личностный рост) и так далее.

В то же время между членами группы возникают межличностные отношения, динамика которых связана с индивидуальными потребностями в принадлежности, влиянии и уважении. Сложившиеся межличностные отношения именуются в дальнейшем социальной структурой группы.

Представленная идеальная модель группового развития показывает, что происходит с группой в плоскости развития социальной структуры и в плоскости достижения целей. Эта модель подходит практически к любому виду групп. Как ребенок проходит через специфические стадии биологического, эмоционального и когнитивного развития, так и каждая группа проходит через ряд определенных стадий. В то же время как развитие ребенка, так и развитие группы является единственным в своем роде и неповторимым процессом.

Ведущий в процессе развития конкретной группы может обнаружить ряд сходств с предлагаемой моделью, однако он должен иметь в виду, что обязательно возникнет ряд исключений и отклонений. Все это зависит от величины переменных: состава группы, содержания групповой задачи, временного режима, места работы и т. п. Приведенное нами описание событий, которые могут происходить в группе по мере ее развития, объединяет воззрения различных исследователей малых групп (Bennis W., 1975; Gibb J., 1964; Rogers C., 1974; Shutz W., 1971 и пр.).

5.2 ИДЕАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ

Представленная модель группового развития в идеальной форме описывает работу новой, только что составленной группы, рассчитанную на длительный период времени. От участников требу-

ется некоторая активность, при этом они еще не знают друг друга и по-разному понимают как содержание задачи, так и правила взаимодействия.

Отдельные элементы этой модели относятся и к тем группам, которые находятся на других ступенях развития и работают в других условиях.

Стадия 1. Ориентация

Ожидания относительно того, что будет происходить в группе, у различных участников разные. Каждый приносит с собой свой индивидуальный опыт. Все это составляет нечто вроде «оптического стекла», через которое участник воспринимает происходящее.

Во-первых, каждому человеку в новой для него ситуации поначалу важно одновременно защитить себя и ощутить свою принадлежность к группе. Некоторые участники пытаются снижать степень своей неуверенности, стараясь контролировать ситуацию и по малейшему поводу переходить в наступление. Большинство из них все-таки стремятся понять ситуацию. Они наблюдают, оценивают, что им подходит, а что — нет, пытаются представить, какие опасности могут им угрожать. По существу, все скованны, и каждый пытается сориентироваться, собирая информацию о других, зачастую искажая ее «оптическим стеклом» прошлого опыта и стереотипов.

Как маленький ребенок в свой первый школьный день, люди в таких ситуациях склоняются к тому, чтобы:

- чувствуя свою некомпетентность, не показывать сомнений в себе;
- создавать впечатление уверенности;
- быть критичными и агрессивными, однако внешне демонстрировать свои приятные стороны и дружелюбие;
- выяснить, какие негласные правила игры действуют в конкретной группе — как здесь одеваются, как здесь говорят, как реагируют на те или иные ситуации;
- беспокоиться о других;
- структурировать неясную ситуацию, классифицируя других

- участников и снабжая их «ярлыками» (хвастун, интеллект-ал, привлекательная женщина, депрессивный человек);
- спрашивать себя, какую цену нужно будет заплатить за принадлежность к группе и окупится ли эта инвестиция;
 - ориентироваться на ведущего или уверенного в себе участника, чтобы получить от него одобрение и поддержку.

В дальнейшем напряжение в группе постепенно уменьшается, и «холодная» атмосфера тает.

Одновременно участники достигают взаимопонимания относительно содержания групповой задачи и пытаются прояснить для себя, что нужно именно им.

К сожалению, часто встречаются группы, в которых самоконтроль участников так силен с самого начала, что их индивидуальность может развиваться лишь в минимальной степени. Без специальной работы подобные группы так и остаются во «льду» начальной стадии.

Реже встречаются группы, в которых с самого начала существует атмосфера безопасности и открытости.

В области социальной структуры работа группы начинается с попыток участников сориентироваться в ситуации. Они пытаются понять, какие модели межличностного поведения считаются приемлемыми. Они в большой степени зависимы от ведущего, от существующих норм и структур, и уважают заданные стандарты, желая получить поддержку и помощь в новой, относительно открытой ситуации. *В области достижения целей* работа в группе тоже начинается с ориентировки. Участники пытаются понять цели, определить методы их достижения.

Стадия 2. Конфронтация и конфликт

Как только участники лучше узнают друг друга, они могут позволить себе больше свободы и разнообразных экспериментов. Они уже могут себя вести более-менее обычно — как в повседневной жизни. Ощущая свою безопасность, они могут полемизировать друг с другом и даже возражать ведущему. Многие участники

хотят большего влияния и в связи с этим провоцируют более открытое обсуждение личной и профессиональной квалификации отдельных членов группы.

Осторожное «зондирование» ситуации прекращается, и участники реагируют друг на друга критично, раздраженно, иногда враждебно. Выражение раздражения и агрессии теперь скорее узаконено, даже в отношении ведущего. Его могут критиковать, его ошибки и просчеты обсуждаются вслух.

Как нужно работать, как должны приниматься решения и каков должен быть результат — все это становится новыми важными темами обсуждения.

Наряду с этим значительную роль начинает играть размежевание участников и выяснение их отношений друг с другом. Они ищут свое место в социальной структуре группы и хотят определить для себя свою собственную функцию в выполнении групповой задачи. При этом часто происходит отказ от первоначальных представлений о других участниках. Новое реалистичное поведение членов группы снова приводит к неуверенности и недоверию, и опять актуализируется потребность в безопасности, что приводит к образованию подгрупп. В основе объединения лежат вопросы: «Кто думает так же, как я? Кто больше других меня поддерживает?»

Во время дискуссии по важным вопросам и особо значимым темам группа часто разделяется на два лагеря. Принятие решения становится проверкой личного влияния и престижа отдельных людей или подгрупп, так что обсуждение идет в варианте «или-или». Для некоторых участников важнее до конца отстаивать свою позицию, чем разумно анализировать проблему, так что иногда работа превращается в борьбу за власть. Однако в целом атмосфера в группе более открытая и адекватная, демонстрируется больше чувств и чаще слышится смех.

На стадии ориентировки часто бывает трудно концентрировать энергию участников на работе по продвижению к цели, так как поиск собственной роли и места в социальной структуре группы

стоит многих сил. Понимание сферы своего влияния и определение своей роли в решении групповой задачи способствуют высвобождению большого количества энергии, которую можно направить на работу. Это происходит с большинством членов группы, хотя некоторые участники могут быть еще не готовы работать над темой, все еще направляя свою энергию на борьбу за собственный статус или на свою защиту.

Конечно, даже в работе возникают споры и конфронтация на тему кто, что, когда и как должен делать, какие методы нужно применять и т. п. Участники показывают этим свое эмоциональное сопротивление началу работы над поставленной задачей, так как она недостаточно учитывает их собственные запросы и потребности. На этой стадии важно, чтобы участники признали деструктивность своего поведения и перестали «растрачивать» эмоциональную и когнитивную энергию группы.

Таким образом, в области *социальной структуры* на этом этапе происходит внутригрупповой конфликт. Почувствовав себя более свободно, многие участники проявляют агрессию, чтобы выразить свою индивидуальность и защитить свою территорию. При обсуждении важных тем группа легко поляризуется. Взаимодействие становится противоречивым, и на повестке дня стоит вопрос о власти. В области *работы над достижением целей* часто возникает противоречие между личными потребностями участника и требованиями, предъявляемыми групповой задачей. Процесс принятия решений характеризуется конфликтами и поляризацией мнений.

Стадия 3. Согласие, сотрудничество и компромисс

Со временем участники выразят часть накопленного раздражения и враждебности. Теперь возникают другие чувства. После «впадения» в агрессивность многие в состоянии выразить свои чувства на новом уровне. Они ощущают больше уважения и принятия друг друга и уже не стесняются высказывать это. Ослабление напряжения переживается ими как что-то благотворное, и принадлежность к группе начинает приносить им удовольствие. Они начинают осознавать, что сами себе вредят чрезмерно конкурентным поведением.

Общение становится искренним, и каждый отдельный участник ощущает себя более аутентично со всеми своими реакциями, желаниями и потребностями. Свобода действий увеличивается, и к отклоняющемуся поведению относятся более терпимо. Участники хотят интенсивного сотрудничества и все дальше отходят от конкурентного поведения. Большинство из них чувствуют принятие и принадлежность, их потребность в оказании влияния и участии в принятии решений удовлетворяется, и поэтому они могут принимать своеобразие других людей и группы в целом. Группа больше не воспринимается опасной, ее скорее воспринимают как некое сообщество, которое может облегчить жизнь и повысить самооценку каждого. Участники хотят поддерживать работоспособность группы и заботиться о ее сохранении, ведь теперь она стала для них привлекательной.

В сплоченной группе большинство пытается не ущемлять ничьих интересов. В то время как, с одной стороны, откровенность (особенно при выражении дружеских чувств) поощряется и вознаграждается, с другой стороны, оказывается давление на участников, пытающихся выразить негативные чувства. Участники боятся нарушить с трудом достигнутую гармонию, поэтому считают, что в группе не должно возникать никаких проблем. Теперь в группе есть место юмору и выражению уважения, человеческой теплоты, дружбы и даже нежности. В то же время ведущий должен понимать, что увеличивающееся несоответствие между реальными чувствами и слишком дружеским социальным поведением на самом деле является регрессом в развитии группы. Темы, которые могут вызвать конфликты и агрессивные чувства, избегаются. Благодаря соблюдению этого во многом искусственного мира увлеченность участников снижается, а межличностная дистанция увеличивается. В результате сплоченность группы на самом деле уменьшается, так же как и ее привлекательность. Участники постепенно начинают замечать, что блаженное спокойствие и нереалистичная гармония препятствуют проявлению прямоты и подлинной откровенности. Вновь сильно увеличивается потенциал напряжения в группе. Так как участники теперь глубже понимают психологические процессы и умеют обращаться с трудностями, они в состоянии разоблачить эту мнимую гармонию в группе как бесплодный и ненадежный компромисс.

В плоскости продвижения к цели такой период доброй воли и гармонии приводит к выработке функциональных правил для работы. Участники договариваются о средствах и способах взаимодействия, не смешивая при этом профессиональные и личные проблемы. Однако возрастающая «псевдогармония» затрудняет принятие ясных решений, поскольку всегда находятся люди, которых эти решения могут огорчить. Вновь начинается скрытое сопротивление. Так как фактически нельзя демонстрировать несогласие и протест, работа становится бесплодной и безрезультатной, сопротивление и пассивность многих участников блокируют дальнейший прогресс.

В области социальной структуры на этой стадии первоначально развивается групповая сплоченность. Группа привлекает участников и дает тепло. Новые групповые нормы поощряют более открытое, личностное и экспрессивное поведение. Групповой климат характеризуется гармонией. Постепенно чрезмерное ожидание мира и согласия приводит к новому напряжению, определенной безрезультатности и замедлению работы.

Стадия 4. Интеграция личных потребностей и требований группы

После того как группа поработает какое-то время в благоприятном режиме всеобщей поддержки и согласия, она начинает бросать и в результате искать новые возможности для более эффективной работы. Часто выбирается такой вариант — ввести более сильные ограничения и более жесткие стандарты, чтобы обеспечить большую рациональность и продуктивность. Участники в таком случае начинают рассматриваться как носители определенных ролей, причем группа исходит из того, что уже установленные субъективные отношения между ними в достаточной степени удовлетворяют их социально-психологические потребности. Активность участников направляется исключительно на достижение групповых целей, а не на вновь и вновь возникающий вопрос удовлетворения социально-психологических потребностей участников. Устанавливаются поведенческие стандарты, и контроль за их выполнением достаточно строг. Такой стиль взаимоотношений, который можно обозначить как технократический, рационализирует процесс и при определен-

ных обстоятельствах обеспечивает эффективную работу. Тем не менее он «выносит за скобки» возникающие психологические проблемы. Как и в реальной жизни, такое решение затрагивает только симптомы, а не причины возникшего на предыдущем этапе недовольства.

Один из путей (к сожалению, редко используемый на практике) — снова решать групповые проблемы, на этот раз на более глубоком уровне. Для этого нужно больше времени, энергии и увлеченности, так как многие из обсуждаемых тем долго «дремали» под поверхностным слоем. Роли и стиль работы, процессы сотрудничества и согласия, стиль руководства и механизмы контроля за соблюдением правил, стили и модели общения должны быть снова принципиально проанализированы и развиты. Необходима серьезная рефлексия способов поведения, целей и средств. Участники должны задать себе вопрос, каким образом они хотели бы обеспечить существование в группе баланса свободы и контроля, автономии и взаимозависимости, интеллекта и чувства, взаимодействия и индивидуальной работы, креативности и норм, конфронтации и поддержки, соперничества и гармонии. Им нужно осознанно решить, как они хотят сочетать дальнейшее удовлетворение личных потребностей и продуктивное продвижение к поставленным целям. Чтобы справиться с решением проблем, не попадая в интеллектуальный и эмоциональный тупик, участники должны отказаться от линейной модели группового развития и увидеть его как циклический процесс, что позволяет интегрировать противоположные на первый взгляд тенденции. В этом случае можно провести параллель между развивающейся группой и индивидом, который становится более зрелым, работает со своими проблемами и все же никогда не достигает «застывшего» конечного состояния.

Если группа принимает решение идти таким путем, она должна найти средства, которые позволяли бы в зависимости от ситуации изменять образцы поведения участников. Например, группа должна понять, насколько откровенным может быть каждый участник и в какой степени близости он нуждается. Очевидно, что ученикам в школе нужны более близкие отношения, чем служащим в офисе.

Далее группа должна решить проблему совершенствования разделения труда. Дальнейшее разделение функций так же желательно, как и делегирование ответственности. Как только группа будет располагать эффективной системой коммуникации и надежным процессом обратной связи, отдельные участники смогут брать на себя сложные и многогранные задачи. Необходимым условием будет наличие соответствующих знаний и способностей, интереса к задачам и желание работать над ними самостоятельно.

Тем не менее даже в такой динамически работающей группе порой могут начаться новые конфликты. Однако участники верят в то, что они смогут их преодолеть.

В области социальной структуры возможны два различных решения. Технократические группы объявляют социально-психологическое развитие группы законченным и вырабатывают такие нормы и поведенческие стандарты, которые прежде всего ориентируют участников на достижение поставленных целей, относясь к членам группы как к функционерам. Группы, в большей степени ориентированные на процесс, напротив, признают, что линейная модель группового развития с достижением определенного конечного состояния — фикция. Они считают развитие группы цикличным, открытым процессом, в котором все время вновь и вновь — всякий раз на новом уровне — возникают проблемы взаимодействия.

В области продвижения к поставленной цели технократически ориентированные группы исходят из того, что энергия, которая поначалу частично направлялась на развитие социальной структуры, теперь должна приносить плоды и полностью служить выполнению задачи. Группы, в большей степени ориентированные на процесс, затрачивают на социально-психологическое развитие значительную энергию в надежде улучшить качество и оригинальность способов достижения целей.

5.3 КРИЗИСЫ РОСТА

Тот, кто видит и считает важной только одну сторону группового процесса, с большей вероятностью будет говорить о нарушениях

и кризисах в группе, так как у него есть определенное, твердое представление о том, как должна развиваться группа. Технократически ориентированный ведущий будет придавать большое значение четкости ролевой структуры и творческой работе над поставленной перед группой задачей. Если группа в какой-то момент дает хаотичную или апатичную реакцию, такой ведущий будет стараться как можно быстрее заглушить нежелательные симптомы. Он не станет спрашивать себя, какие не принятые до сих пор в расчет факторы группового развития явились причиной сложившейся ситуации. Его реакцией будут тревога и раздражение.

Ведущий, в большей степени ориентированный на процесс, воспринимает кризис группы намного легче, так как считает его естественным. Ему совершенно ясно, что в любой кризисной ситуации дают о себе знать те силы и факторы, которые до сих пор подавлялись и поэтому не могли проявиться. Он уважает эти силы и пытается дать им возможности для выражения. Он использует свое мастерство, чтобы сбалансировать обе линии группового развития — развитие социально-психологической структуры и продвижение к поставленным целям. Поэтому он видит в каждом кризисе выражение жизненной силы группы и шанс на ее дальнейшее развитие.

Далее я хотел бы описать наиболее часто встречающиеся кризисы роста.

Кризисы в зрелых группах

Даже зрелая и эффективно работающая группа почти никогда не бывает полностью гармоничной и свободной от напряжений и конфликтов. После периодов конструктивного решения конфликтных ситуаций и относительной гармонии группа может вновь вернуться на незрелую и небезопасную стадию.

Если появляется новая задача или в группу приходят новые участники или новый ведущий — неизбежен период адаптации. Многие процессы, которые были уже отработаны ранее, начинаются вновь, при этом деструктивные модели поведения участников вновь оказывают свое негативное воздействие. Например, могут

образоваться подгруппы, которые будут мешать всей группе, или же группа может реагировать настолько раздраженно, что коммуникация в ней разрушится, чувства и ощущения не будут признаваться и в ход пойдут оборонительные маневры.

Сам факт возникновения таких проблем отнюдь не является признаком незрелости группы. На уровень развития группы указывает ее способность конструктивно реагировать на подобные ситуации. Зрелая группа может самостоятельно решить такие конфликты, затратив при этом минимум энергии. Незрелые группы отрицают внезапно возникшее напряжение и ведут себя так, будто ничего не происходит. Любое избегание и подавление напряжения приводит к тому, что появляется угроза уже возникшему доверию. Если такая группа не займется анализом тех негативных процессов, которые мешают ей нормально работать, перед ней возникнут новые проблемы, решать которые будет все сложнее и сложнее. Продуктивность работы группы уменьшается, а самочувствие участников ухудшается. В реальных группах такие кризисы могут длиться годами.

Затяжные кризисы в группах с нарушенным развитием

Развитие некоторых групп уже на ранних стадиях блокируется действием ряда факторов. Например, многие участники не могут освободиться от родительской зависимости и пережить ее в группе. Они реагируют на групповые процессы или как пассивные «попутчики», или как «партизаны», которые борются с любым авторитетом. Групповое развитие нарушается также, если участники не могут терпеть конфликтов и не хотят переносить никакой критики. В этих случаях речь идет прежде всего о неразрешенных личностных проблемах участников, которые задерживают группу на так называемой инфантильной стадии развития.

Многие группы преждевременно вырабатывают нормы и правила, препятствующие выражению гнева. В результате глубокие негативные эмоции накапливаются, и группа застревает на незрелом уровне взаимодействия, так что мнимая гармония и поверхностные приспособленческие игры затрудняют развитие общей открытости. Сомнительные компромиссы становятся механизмом, который препятствует решению возникающих проблем.

В других группах на пути к зрелости и обретению способности решать проблемы встают неблагоприятные внешние факторы. Особенно это характерно для тех случаев, когда внутри организации отдельные группы не могут сами участвовать в принятии касающихся их решений, и вся их деятельность сводится к тому, что они всего лишь реагируют на внешние требования. В таком случае участники могут саботировать или игнорировать все поступающие извне требования и предписания.

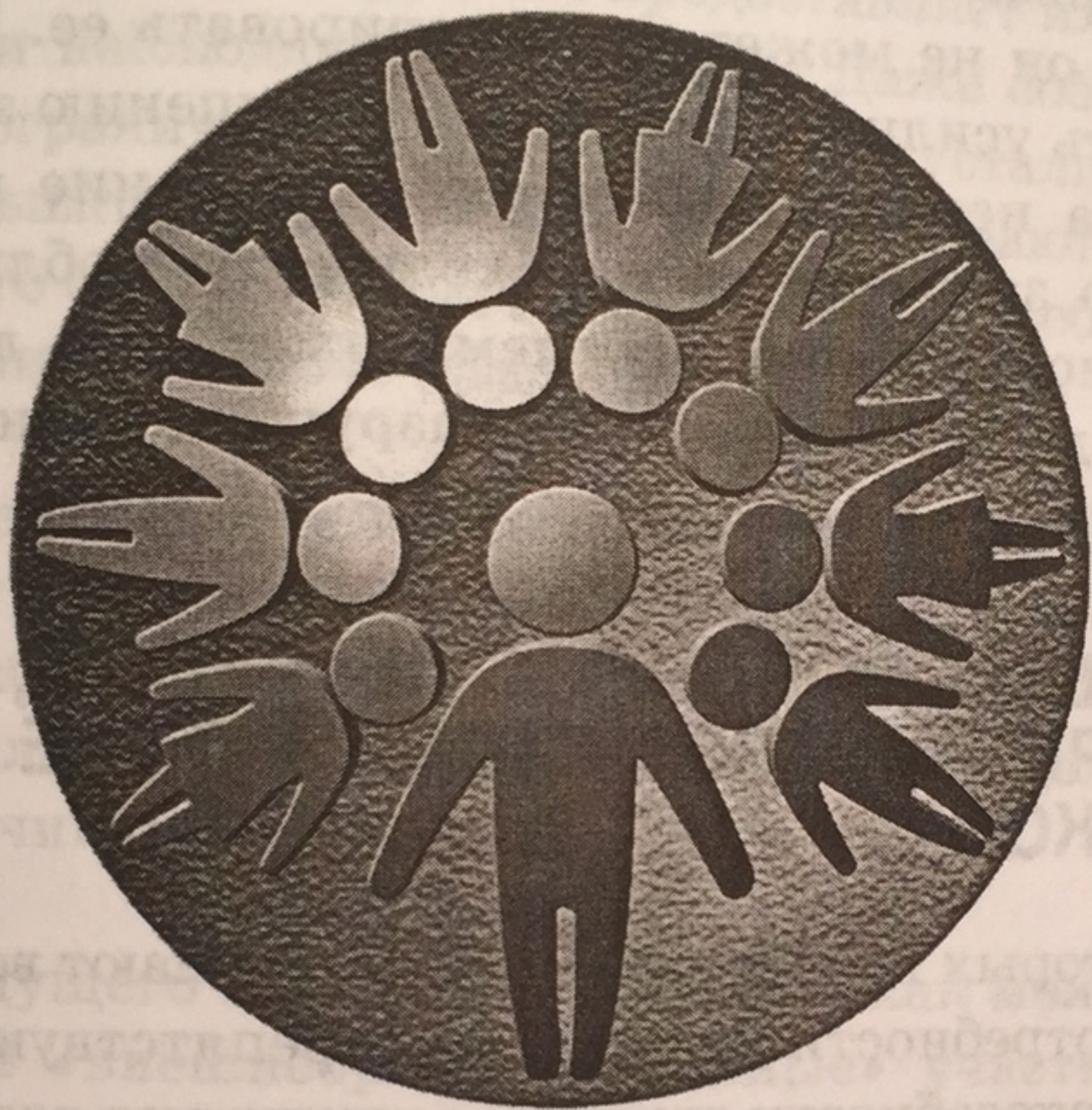
Когда группа ведет себя как незрелая и безответственная, а ведущий еще и начинает обращаться с ней соответствующим образом, она мстит и действительно демонстрирует незрелое реагирование. Группа, не осознающая своих возможностей, будет проявлять слабость, ее результаты будут значительно скромнее. Участники будут тратить много энергии и времени на обсуждение незначимых проблем, в то время как настоящие проблемы будут «проглатываться». Или же участники начнут выражать недовольство самой организацией и ее руководством. Хотя это может временно снизить напряжение, в дальнейшем члены группы начнут снова испытывать фрустрацию, ощущение собственной несостоятельности и вины.

Во многих группах стагнация возникает потому, что участники игнорируют проблемы и напряжения, боятся их. Они предпочитают поддерживать *status quo* и хронически испытывать незначительные страдания, только чтобы не проходить через сильные конфликты. В результате они не переживают и следующие за конфликтами периоды гармонии и жизненной силы, доставляющие настоящее удовольствие.

Чтобы действительно помочь группе, ведущий должен заглянуть за поверхностный поведенческий слой и увидеть имеющиеся напряжения и нарушения. Прежде всего он должен ободрить участников и побудить их вступить в осознанную конфронтацию со своими проблемами.

Каждая группа, подобно подростку, живет всего реагирует на терпение ведущего, на свободу в необходимых границах, на интерес ведущего к участникам и на климат, поощряющий

спонтанность и искренность. Самое важное, чтобы у ведущего было убеждение (и он мог передать его участникам), что группа только тогда может развиваться продуктивно, когда будут уважаться простые человеческие потребности, никто не будет эксплуатироваться и каждый сможет проявить свой потенциал. Это означает, что очень часто психологическая работа с реальными группами подразумевает неизбежное возникновение серьезных конфликтов с организацией, в которой они работают, или с ее руководством. Важно, чтобы к этому были готовы как ведущий, так и участники.



6

Возникающие затруднения. Что с ними делать?

Предыдущая глава показала, насколько важно вовремя увидеть и проработать проблемы, возникающие в процессе развития группы. В этой главе описаны наиболее часто встречающиеся проблемы и предложены варианты работы с ними.

Ведущий должен помнить о существовании очень важного правила — «решение существующих проблем главнее всего» (Cohn R., 1975). Его соблюдение даже важнее знания техники работы с проблемами. Это правило означает, что если ведущий видит проблему, он не может проигнорировать ее. Надо обязательно приложить усилия к проработке и решению этой проблемы, несмотря на нехватку времени, нежелание или страхи участников либо заказчиков, необходимость соблюдать план работы и пр. Игнорирование проблем может быть допустимым в культуре повседневной жизни, но разрушает ценности психологических групп.

6.1 НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ГРУППЫ, ЗАТРУДНЯЮЩИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКОВ

Речь идет о некоторых проблемах, которые мешают ведущему видеть истинные потребности участников, препятствуют развитию зрелости и трудоспособности группы, затрудняют взаимную поддержку участников. Проблемы, о которых пойдет речь в этом разделе, могут возникнуть как в естественных группах, так и в краткосрочных тренинговых группах или группах встреч.

Ориентирование участников вовне

У нас может быть два различных представления о реальности. Первое из них широко распространено в западной цивилизации. Оно базируется на убеждении, что реальный мир находится вне нашего Я. В этом случае мы можем говорить об ориентировании вовне. Второе представление, менее распространенное на Западе, но которое, к счастью, сейчас становится все более и более популярным, предполагает, что реальный мир находится прежде всего внутри нас — я могу знать точно только то, что я воспринимаю, чувствую и ощущаю. В этом случае мы говорим о внутреннем ориентировании.

Люди, у которых
они получают дос
когда собирают
мира, которые к

Они охотно полага
дей, которые гово
что они должны д
ся на информации
что они сами наб
они верят в ограни
и точно описывать
должны долго смо
но описать миним

Когда такие люд
группы, они част
Для них слабая а
того, что он либо
нятым причина

Попытку ведущег
номии такие «вн
ментируют так: «
эффективно работ
Эти высказывани
нием, что реально
наблюдать, измер
известным закона
будет чистым нев
стые знания.

Ориентированны
обобщать и ме
ния. Так как о
ный мир и вос
сложные чувс
кие люди почт
ства. Они чув

Люди, у которых преобладает ориентирование вовне, считают, что они получают достоверные знания и информацию только тогда, когда собирают и классифицируют сведения из окружающего мира, которые к тому же можно подсчитать и измерить.

Они охотно полагаются на мнения экспертов и авторитетных людей, которые говорят им, что объективно правильно, а что — нет, что они должны делать, а что — нет и т. п. Они почти не полагаются на информацию, которую им предоставляет их организм, на то, что они сами наблюдают и ощущают. Даже собственным глазам они верят в ограниченной степени: они без устали могут различать и точно описывать разные товары, но испытывают трудности, когда должны долго смотреть на другого человека, чтобы последовательно описать минимальные изменения в его лице.

Когда такие люди становятся участниками психологической группы, они часто реагируют на происходящее с раздражением. Для них слабая активность ведущего является доказательством того, что он либо ничего не понимает в своем деле, либо по непонятным причинам не использует свои знания.

Попытку ведущего предоставить группе как можно больше автономии такие «внешнеориентированные» участники часто комментируют так: «Мы не хотим терять время... Дайте нам наконец эффективно работать... Зачем это собрание, где только говорят...» Эти высказывания порождены глубоко укоренившимся убеждением, что реально только то, что существует вне нас, что можно наблюдать, измерять, оценивать, что строится по определенным известным законам («Группу надо проводить так-то и так-то»), и будет чистым невежеством и глупостью не использовать эти простые знания.

Ориентированный вовне участник пытается как можно больше обобщать и механически применять однажды полученные знания. Так как он мало полагается на свою интуицию, эмоциональный мир и восприятие, то не ощущает и не принимает во внимание сложные чувства и установки своего партнера по общению. Такие люди почти полностью полагаются на свой ум, а не на чувства. Они чувствуют себя лучше всего, когда вещи вокруг них

подчиняются формальным правилам, когда есть четкие нормы и стандарты, когда работой над групповой задачей руководят эксперты, а регулируют неизбежный минимум социального взаимодействия авторитетные люди.

Участники с внутренней ориентацией, напротив, используют свои чувства, установки и идеи как основу для собственного поведения и суждений. Они знают, что существуют важные знания и представления, которые возникают не в результате измерений или классификации, а только в результате получения нового опыта. Они оценивают эффективность группы по степени собственного удовлетворения, а не по линейке абстрактных стандартов. Они хотят организовать групповую активность таким образом, чтобы не только выполнялись внешние требования (например, решалась конкретная групповая задача), но и обсуждались проблемы социальной структуры, проблемы взаимоотношений. Такие участники позитивно реагируют на относительно слабо структурированные группы, которые оставляют пространство для их собственной ответственности и участия в принятии решений.

Вполне понятно, что группы, где много ориентированных вовне участников, поначалу мало склонны работать над сложными проблемами, которые нельзя решить привычными способами. Когда ведущий начинает работать с такой группой, ему нужно принимать в расчет следующее:

- обычно участники концентрируются именно на ведущем, желая услышать от него, что они должны делать и как он их оценивает;
- они часто сравнивают эффективность работы своей группы с другими группами, обращают больше внимания на ведущего, чем на остальных участников;
- при этом они мало интересуются тем, что за человек ведущий группы и как он себя чувствует;
- они не склонны видеть в ведущем модератора или «третью сторону» в группе, который берет на себя функции посредника в спорах, но не принимает единоличных решений.

И если ведущий выбирает неавторитарный стиль поведения, то он должен быть готов к тому, что участники:

- захотят сменить
- долгое время
- будут обсуждать о
- будут отказыв
- не будут говори
- ставят себе е

Если ведущий пон...
из ориентированны...
ся исходить из тог...
с другом и особенно...
ваний будут вселят...
сопротивление.

Чтобы развить у уч...
к своему внутренне...
ющие интерактивн...

❶ «Руки»

Участники с...
рассматрива...
рывают глаз

Затем все со...
Один из учас...
за. Остальны...
стоящий в п...
руки своего...
вятся водян...
лятся

❷ «Сле

Групп...
рывает...
тыми...
водит...
коми...

Часть 6. Возникаю

- захотят сменить ведущего;
- долгое время будут мало говорить, пока не сочтут, что могут обсуждать определенную тему достаточно полно и компетентно;
- будут отказываться от активного привлечения других участников к обсуждению решения проблем;
- не будут говорить о том, чего они хотят от группы и как представляют себе ее работу.

Если ведущий понимает, что группа преимущественно состоит из ориентированных вовне участников, то в работе ему придется исходить из того, что взаимодействие членов группы друг с другом и особенно последующее обсуждение чувств и переживаний будут вселять в них неуверенность и вызывать сильное сопротивление.

Чтобы развить у участников группы чувствительность и доверие к своему внутреннему миру, ведущий может предложить следующие интерактивные игры:

❗ «Руки»

Участники образуют пары и в течение нескольких минут рассматривают и изучают руки друг друга. Затем они закрывают глаза и исследуют руки партнера на ощупь.

Затем все собираются в подгруппы по три пары в каждой. Один из участников становится водящим и закрывает глаза. Остальные пять игроков встают вокруг него. «Слепой», стоящий в центре, с закрытыми глазами должен найти руки своего партнера по паре. Затем все по очереди становятся водящими. После окончания игры все шестеро делятся впечатлениями от игры.

❗ «Слепой и поводырь»

Группа делится на пары, в которых один из партнеров закрывает глаза и становится «слепым», а другой с открытыми глазами — «поводырем». «Поводырь» начинает водить своего партнера по помещению. Он должен ознакомить его с местом, в котором они находятся, и с людьми

ми, которые их окружают. Разговаривать во время игры не разрешается.

После этого партнеры меняются ролями, после чего обмениваются впечатлениями — сначала в парах, затем в группе.

! «Я слушаю мир – я слушаю себя – я думаю»

Группа делится на пары, партнеры садятся друг против друга.

Инструкция: «Сейчас я попрошу вас закрыть глаза и прислушаться к миру, который нас окружает. Так мы с вами посидим молча, а примерно через минуту я попрошу вас открыть глаза и рассказать своему партнеру о том, что, по вашему мнению, происходило во внешнем мире.

Теперь снова закройте глаза и молча посидите, прислушиваясь к тому, что происходит внутри вас. Через минуту я попрошу вас открыть глаза, и вы сможете рассказать своему партнеру о мире ваших внутренних ощущений и чувств.

А теперь закройте глаза снова и наблюдайте за миром своих мыслей. О чем вы думаете? Через минуту вы сможете обсудить со своим партнером то, что происходило с вами в это время».

Перфекционистский подход к групповой работе

Группы могут настраиваться на интегративный или на перфекционистский стиль работы, и это имеет решающее значение для создания рабочего климата и соответственно для результативности групповой работы. Парадоксальным образом группы с перфекционистским стилем достигают посредственных результатов, особенно при решении сложных задач.

Интегративный стиль работы означает, что группа понимает, что для достижения результатов необходимо участие всех ее членов, причем группа в целом работает лучше, чем по отдельности.

При перфекционистском стиле работы группа думает не о своих внутренних возможностях, а о внешних стандартах. Участники предполагают, что существует идеальное решение проблем, которое и должна найти группа, причем степень ее реальных возможностей во внимание не принимается. В этом случае тип сотрудничества не столь важен для участников. Часто такие группы стремятся в конечном счете к менее значимой цели и довольствуются первым попавшимся решением задачи, так как не справляются со стрессом, вызванным тяжелой работой, и нагрузкой, связанной с соперничеством. Когда возникают трудности, участники не раздумывая обвиняют группу в неспособности решить задачу, не задаваясь вопросом, каков их личный вклад в это.

Преследование перфекционистских целей может стимулироваться отдельными доминирующими и мало чувствительными в социальном плане участниками, которые хотят выделиться. Также способствует этому нежелание формулировать общие цели. Признаки группы с перфекционистским целеполаганием таковы:

- поверхностные «голосования», которые с виду быстро решают проблемы, но в действительности только обостряют их;
- преждевременное делегирование ответственности экспертам, которые должны принимать решения;
- слабая эмоциональная идентификация участников с групповой задачей;
- зависимость от внешней мотивации (давления организации, материальных премий, избегания санкций и т. п.);
- слабая групповая сплоченность;
- недостаточная значимость групповой задачи.

В отличие от этого у интегративной группы есть ряд значимых преимуществ:

- задачи группы и сама группа привлекательны для участников;
- у группы достаточно резервов, чтобы даже в сложных ситуациях ориентировать свою работу на высокие и реалистичные стандарты качества, так как именно это доставляет удовольствие от работы;

- решения действительно принимает большинство участников;
- члены группы увлеченно стремятся к своей цели, которую они определили совместно.

Если ставится перфекционистская цель, то ответственными себя будут чувствовать только те участники, которые «продавливали» свою точку зрения, в то время как прочие были лишь попутчиками.

В любом случае перфекционистская группа подвергается значительному риску: в редких случаях участники приходят к удовлетворительному разделению труда и могут более или менее эффективно работать. В основном сотрудничество их неполноценно, а результаты весьма скромны. Существует явно выраженная взаимосвязь между внешнеориентированной групповой культурой и перфекционистским определением целей. Ведущий, который берет на себя такую группу, должен стремиться к тому, чтобы участники направляли свою энергию не только на порой нереалистичные честолюбивые цели и на маскировку своих ошибок и неудач, но прежде всего на создание работоспособной структуры. В этом ему помогут следующие интерактивные игры:

❗ «Групповой потенциал»

Группа сидит в кругу. Ведущий задает участникам следующие вопросы, на которые все по очереди отвечают: «Какие сильные стороны я вижу в нашей группе?», «Что я могу сделать, чтобы наша группа развивалась дальше?», «Какие сильные стороны я вижу в таком-то конкретном участнике?», «Что непродуктивно делает такой-то конкретный участник?» После того как по поводу одного вопроса высказались все участники, проходит его групповое обсуждение, и ведущий задает следующий вопрос.

❗ «Автогонки»

Инструкция: «Закройте, пожалуйста, глаза. Представьте себя на автодроме. Оглянитесь вокруг, посмотрите внимательно: какой это автодром — большой или маленький? Есть ли на трибунах зрители? Изучите трас-

су гонок — где находится самая опасная точка? Где наиболее спокойный участок дороги?

Теперь пройдите в гараж. Там готовятся к старту несколько автомобилей. Это делают механики — члены нашей группы. Посмотрите, сколько машин в гараже. Выберите себе автомобиль. Какой это автомобиль? Какой он марки? Какой мощности? Старый он или новый? Какого он цвета?

Садитесь в свой автомобиль и выезжайте на старт. Одновременно с вами стартуют и другие автомобили. Посмотрите, кто в них сидит, как расположены машины на старте. Началась гонка. Где находится ваша машина в ряду других автомобилей? Кто едет рядом с вами? Кто отстает? Кто опережает и насколько? Обгоняете ли вы кого-нибудь по ходу движения? Может быть, вас кто-то обгоняет? Кто и как проходит самый опасный участок пути?

Вы приближаетесь к финишу. На каком вы месте? Кто приходит к финишу первым? Кто последним? Как распределяются остальные участники гонки?

Гонка закончена. Открывайте глаза и возвращайтесь к нам в группу».

После этого происходит обсуждение.

Если ведущий умело использует эти интерактивные игры, он сможет развить у участников интегративный стиль работы и в заключение (ни в коем случае не сначала!) рассказать группе о сути перфекционистского и интегративного подходов к делу, чтобы участники получили представление об этом.

Несовершенная система обратной связи

Если участники группы хотят эффективного сотрудничества, они должны периодически интересоваться тем, как их видят и что ожидают от них другие участники. Только тогда они смогут адап-

тироваться. В незрелых группах отсутствует развитая система обратной связи. Не высказывается прямо ни критика, ни похвала. Участники выражают свои эмоции вне группы (дома срывают плохое настроение на членах семьи; ругают тех, с кем они конфликтуют, перед третьими лицами; жалуются ведущему). Более развитая группа обладает определенной системой обратной связи. В зависимости от стадии развития группы обратная связь может быть оценочной, экспрессивной или конструктивной.

❑ **Оценочная обратная связь**

Содержит критику другого, например: «Ты не сотрудничаешь... Ты слишком поздно сдаешь работу... Ты ленив... Ты не слишком аккуратен...» Как правило, она вызывает у собеседника защитную реакцию.

❑ **Экспрессивная обратная связь**

Просто выражает чувства, но не говорит, какое поведение партнера является желательным. Например: «Я очень зол на тебя... Я не хочу с тобой работать...» Часто такая обратная связь вызывает у собеседника ответную реакцию и он требует прояснения истинных желаний того, кто ее высказывает.

❑ **Конструктивная обратная связь**

Более эффективна, чем предыдущие. Она четко называет конкретное поведение, выражает эмоциональные реакции и при определенных обстоятельствах содержит ясное требование; например: «Мне трудно тебя слушать, когда ты говоришь так тихо. Не можешь ли ты говорить громче?» Конструктивная обратная связь происходит из желания сообщить собственные чувства и потребности и приобщить к ним другого.

Если участники дают друг другу конструктивную обратную связь, группа становится сплоченнее и участники лучше слушают друг друга, так как каждый исходит из того, что другой хочет помочь ему работать более эффективно. Если же обратная связь носит оценочный или экспрессивный характер, группа будет менее сплоченной, а участники будут агрессивно реагировать, так как чувствуют «нападение» на свою личность.

Когда ведущий приходит в реальную группу, где система обратной связи не работает или же носит только оценочно-экспрессивный характер, он должен постараться осторожно изменить ситуацию. Очень важно, чтобы участники понимали, по каким причинам группа нуждается в действиях, проясняющих чувства и требования участников. В группе это происходит как в жизни: никто не может прочесть мои желания по моим глазам, так как я не прозрачен для других. Как правило, я получаю только то, о чем прошу.

Улучшить систему обратной связи в группе могут классические интерактивные игры:

❗ **«Бомбардировка впечатлениями»**

Все участники по очереди высказывают свои впечатления, возникшие при первой встрече с каждым членом группы. Затем все обмениваются чувствами.

❗ **«Горячий стул»**

Доброволец садится на «горячий стул» и спрашивает группу: «Что вам во мне нравится, а что — нет?» Все участники по очереди отвечают на этот вопрос.

❗ **«Долгая прекрасная жизнь»**

Описание этой игры см. на стр. 106.

Избирательное и искаженное восприятие

Важная предпосылка результативной работы в группе — способность участников точно воспринимать себя и партнеров по общению. Только тогда членам группы удастся наладить контакт друг с другом и настроиться на других. Как только наше восприятие становится ограниченным, наш контакт с окружающей средой «истончается», мы получаем лишь обрывочную информацию, и процесс общения затрудняется, если не нарушается совсем.

Никто не обладает неограниченной способностью восприятия, однако решающее значение имеет степень искажения. Разум подвергается воздействию множества раздражителей из окружающей среды, с которой мы взаимодействуем. То, что мы в итоге

воспринимаем, является результатом сложного процесса сортировки. С ее помощью мы распределяем раздражители таким образом, чтобы они легко усваивались.

Индивидуальное восприятие — это следствие биологической уникальности, особенностей социализации и представлений о себе. Это означает, что реальность — вопрос личного восприятия. Физиологические исследования показали, что не существует одинаковых людей. Биологическая неповторимость каждого человека бесспорна, соответственно и впечатления людей от окружающего мира не одинаковы. Наше восприятие реальности имеет биологические границы. Что я воспринимаю, как я воспринимаю и что при этом получается — все это носит индивидуальный характер.

Второе значимое влияние на наше восприятие оказывает наша социализация и попытки родителей воспитывать нас определенным образом, передавать нам определенные ценности и прививать определенные способы поведения. Таким образом, когда мы становимся взрослыми, мы не замечаем некоторых раздражителей, зато остро реагируем на другие. Результат — культурально санкционированная избирательная способность восприятия. Усвоенная модель «это ты должен принимать во внимание, а это — нет» управляет нашим вниманием; и наше внимание и способность восприятия ограничены в той степени, в которой мы усвоили определенный спектр желательных направлений восприятия.

Также оказывает влияние взаимодействие наших биологических особенностей и социализации с индивидуальной психологией, особенно с нашим представлением о себе. Представление о себе — это своеобразный психологический фундамент. Он дает ориентиры для оценки способностей, ценностей, воздействия на других и т. д. Представление о себе, вероятно, оказывает большое влияние на восприятие и поведение. В соответствии с этим мы замечаем в своем окружении прежде всего те процессы, которые соответствуют нашему представлению о себе.

Для каждой группы верно утверждение, что участники видят и слышат именно то, что для них выгодно, что соответствует их

представлению о себе. Они слышат «подходящие» высказывания и пропускают нейтральные или неподходящие.

При структурировании поля восприятия представление о себе играет роль последней инстанции. Наша собственная позиция по отношению к какой-либо теме определяет, обратим ли мы на нее внимание, проигнорируем или обдумаем обращение, исказим его или усилим. Так как мы хотим защититься, мы используем фильтры восприятия, если, например, чувствуем угрозу. При этом совсем не обязательно, чтобы нам действительно что-то угрожало; достаточно, что мы переживаем происходящее в окружающем мире как угрозу для себя. Если же мы, наоборот, чувствуем принятие и поддержку, поле восприятия расширяется, мы усваиваем больше информации, наша способность к общению улучшается и мы готовы больше сообщать о себе.

Ведущий должен принимать во внимание все это. В каждой группе участники испытывают принятие и отказ, у них возникают приятные воспоминания и болезненные ассоциации. Из этого сложного состава раздражителей мы пытаемся отфильтровать информацию, которая поддерживает наше самоуважение и индивидуальность. При этом индивидуальные фильтры восприятия у отдельных участников могут быть настолько «узкопрофильными», что они рассматривают события в группе только в определенном ракурсе. Например, кто-то может вести все свои наблюдения с точки зрения того, «насколько интеллигентны другие участники». Другой может смотреть на группу с точки зрения привлекательности присутствующих женщин и т. п.

Так как люди в группе ведут себя на основании своих индивидуальных моделей восприятия, их реакции становятся предсказуемыми. В то же время узкие модели восприятия, естественно, ведут к тому, что возникает недопонимание и досада.

Кроме того, люди всегда поддерживают тех, чьи модели восприятия и взгляды похожи на их собственные. В группе, где роли с самого начала установлены не четко, вполне естественно возникает ситуация поиска союзников.

Особенности восприятия могут приводить к поверхностной оценке происходящего. Уже в первые минуты после начала работы группы каждый участник определяет для себя тех людей, от которых он чувствует угрозу, и тех, кто дает ему ощущение безопасности, наделяет людей теми или иными качествами — злостью, неуверенностью, властностью, мягкостью, чувством юмора и т. п. Нервный смех, громкий разговор, сложенные на груди руки, показное дружелюбие — все это несет информацию, которая используется, чтобы присвоить другим ярлыки и обезпечить личную идентичность. Так, пожилой господин, который указывает на что-то пальцем, становится «учителем», женщина с нервным смехом — «фрустрированной домохозяйкой», громко разговаривающий мужчина средних лет — «карьеристом» и т. п. Все эти предположения участники, как правило, принимают за реальность, что может оказать деструктивное воздействие на развитие группы. Если участники не готовы критически проверять свои первые впечатления и в случае необходимости пересматривать их, возникает недопонимание в общении.

Чем живее и реалистичнее участники воспринимают друг друга, тем меньше они будут реагировать друг на друга ритуальными, усвоенными в детстве способами.

Из сказанного следует, что ведущий группы должен заботиться о том, чтобы участники делали «прозрачными» свои фильтры восприятия. Он должен помогать им проверять на практике их предположения. Для этого необходимо давать участникам возможность узнавать друг друга с разных сторон, вступая в самые разнообразные отношения с как можно большим количеством членов группы.

Слишком много или слишком мало откровенности

Для любой группы решающее значение имеет вопрос, насколько откровенно люди в ней общаются друг с другом. Если они не откровенны, возникает большая дистанция в общении, если они слишком откровенны, то сильная близость создает новые проблемы. Возникает ключевой вопрос: каким образом группа может достичь той степени откровенности, которая адекватна стадии ее развития?

На практике слишком высокая степень откровенности встречается значительно реже, чем замкнутость. Тем не менее ведущий должен быть готов и к такой возможности. Слишком откровенные люди, которые рассказывают все о своей личной жизни, не спрашивая, хочет ли собеседник это слышать, поначалу выглядят свободными и спонтанными. В действительности у них нет контакта ни со своими собственными чувствами, ни с чувствами собеседника. Эксгибиционистская откровенность использует слушателя для удовлетворения собственных искаженных потребностей. Свидетельством излишней неадекватной откровенности является следующее:

- высказываясь, участник не поддерживает эмоционального контакта с группой, его сообщения носят обрывочный характер и не находятся в органичном контексте внутригрупповых отношений;
- участник начинает все время предъявлять претензии другим, даже если они не возражают ему;
- участник не приглашает слушателя реагировать на него, он выступает «соло», не ожидая ни аплодисментов, ни протеста;
- участник никак не учитывает поведение и чувства партнера и навязывает себя ему.

Во всех случаях, когда участники демонстрируют такую эксгибиционистскую откровенность, ведущий должен тактично попытаться остановить эти «признания» и способствовать установлению контакта участника с группой в целом или с отдельными людьми. Ведь, как правило, несмотря на откровенность, такой человек остается в одиночестве, хоть он и пытается столь сложным способом передать другим ответственность за себя.

Однако гораздо чаще члены группы слишком закрыты, потому что сильно контролируют себя. О себе они сообщают мало, больше слушая других. Они сдерживают спонтанные реакции, долго раздумывают над тем, что им сказать, что сделать, какова будет реакция других. Иногда такие участники контролируют даже свой «язык тела», лишь бы не дать понять, каково их внутреннее состояние, и не подпустить к себе никого. На поддержание «непрозрачности» своего «фасада» они тратят огромное

количество энергии, в результате им не хватает ее на сотрудничество с другими и на решение групповых задач. Цена их стараний слишком высока — они оборачиваются одиночеством и депрессией.

Для группы чересчур сдержанные участники создают дополнительные проблемы. Они скрывают собственное мнение и установки, используя вместо этого клише и общие фразы. Естественно, они не вносят свой вклад в развитие доверия в группе, ведь они сами недоверчивы.

Самая эффективная помощь таким участникам — осторожные попытки приобщения их к групповому взаимодействию. Таких людей обычно удивляет возможность говорить откровенно и немного ослабить контроль. Они чувствуют, что на них не нападают, не оскорбляют их и не используют, и это приносит им облегчение. Для решения этой задачи подходят следующие интерактивные игры:

❗ **«Вторжение»**

Описание этой игры см. на стр. 108.

❗ **«Человек в середине»**

Все участники встают в широкий круг — так, чтобы члены группы находились на расстоянии вытянутых рук друг от друга. Кто-то выходит в центр круга и становится «образцом для подражания». Он начинает выполнять любые движения, какие ему захочется, а группа повторяет их за ним.

Потом в центр круга выходит следующий участник, игра повторяется.

❗ **«Исполнение желаний»**

Каждый член группы имеет право сформулировать по два желания, которые реально исполнить «здесь и теперь». Желания могут быть какие угодно, главное, чтобы они могли быть исполнены группой сразу же. Все по очереди говорят свои желания, группа исполняет их.

Не только явные «экспозиционисты» и «отшельники» — многие люди испытывают проблемы, решая вопрос, насколько откровенно можно вести себя в группе. Имеет смысл обсудить с группой, почему это происходит:

- Вся наша культура не предполагает прозрачности и честности. Существуют общественные нормы, запрещающие откровенное самовыражение, при этом поощряются неискренность и «фасадное» поведение. Сегодняшняя популярность психологических групп свидетельствует о потребности людей в большей откровенности. В то же время это свидетельствует о том, что чаще всего мы можем удовлетворить потребность в близком открытом общении только с помощью специальных мероприятий, а не в повседневном взаимодействии.
- Мы опасаемся, что наша откровенность будет интерпретирована окружающими как слабость. В ориентированной на соревнование и конкуренцию культуре многие полагают, что если их будут считать слабыми, это нанесет им ущерб. Немногие люди настолько психологически зрелы, что могут воспринимать свои недостатки и страхи как сильные стороны личности.
- Мы избегаем самопознания и опасаемся откровенности, так как не хотим вступать в слишком тесный контакт с собой. Ведь когда мы откровенны с другими, мы автоматически налаживаем лучший контакт с собой. Если же мы не привыкли рассматривать свое внутреннее Я как таинственную и неизведанную область, путешествие в которую чревато как прекрасными, так и неприятными сюрпризами, то мы убегаем от самих себя. Здесь действует правило: группа становится угрожающей для меня в той степени, в которой я сам опасен для себя.
- Мы не хотим брать на себя еще одну ответственность. Если я становлюсь откровеннее и перестаю бояться себя, то я, естественно, начинаю видеть сферы своего развития и задействую потенциал, который до этого игнорировал. Это может привести к ситуации, когда я понимаю, что у меня есть возможность

изменить привычный образ жизни и ступить на неизведанный путь. Это вызывает тревогу у большинства людей.

- Часто мы боимся интимности и тесных отношений с другими, так как опасаемся, что они нас разочаруют или что их разочаруем мы.
- Мы хотим воспрепятствовать тому, чтобы на стадии знакомства и узнавания другие люди больше узнавали о нас, предпочитая предъявлять только свои «лучшие стороны». Мы опасаемся, что другие участники будут истолковывать наши слабости и недостатки как некомпетентность. Это особенно актуально для профессиональных групп.
- Во многих случаях откровенности мешает старое неосознанное чувство вины и связанная с ним подавленная агрессия. Такие трудности можно проработать только в терапевтических группах. Однако я считаю важным, чтобы ведущие других типов групп тоже имели это в виду.
- Скрытая вина (независимо от того, имеет ли она под собой почву) является потенциальным препятствием для межличностной откровенности. Чем меньше группа оценивает и осуждает, тем больше шанс у участников разорвать порочный круг «вина – самообвинение – скрытность» и пойти на риск, проявив откровенность.

Специфические затруднения возникают, когда ведущий слишком торопит участников проявлять откровенность, рассматривая ее как свидетельство своего профессионального успеха. Если ведущий не *способствует* откровенности, а *требует* ее, многие участники замыкаются в себе (кстати, вполне оправданно), так как на них оказывается давление. Поэтому очень важно, чтобы ведущий учитывал природу конкретной группы и уважал оправданную сдержанность участников. В организациях и профессиональных сообществах участники групп, как правило, менее откровенны, чем в группах, участники которых незнакомы друг с другом. В психотерапевтических группах откровенность выше, чем в тренинговых.

Другое серьезное
лучают поддерж
стать очень непр
ника, так и для
дущему. Если к
реакции от други
нять это как отвер
стников это заде
возможность про
реакцию остальных
ком смысле «опус
шийся вакуум.

Откровенное общ
Это не некий меди
знать которую на
ственность за о
возможностью ул
терапевтические иг
общения и прораб

! «Ужасные»

Большинств
сохранить
такие «уж
ушей, одна
то ожидае
цание и д
открытост
быть катал
игра помо
крывать н

Участники
но предла
мосфера
быть боле
лите участ

Другое серьезное затруднение возникает, когда участники не получают поддержки в ответ на свою откровенность. Это может стать очень неприятной ситуацией как для конкретного участника, так и для всей группы, может пошатнуться и доверие к ведущему. Если кто-то рискнул и приоткрылся, а ожидаемой реакции от других не последовало, он очень легко может воспринять это как отвержение, даже если на самом деле остальных участников это задело и взволновало. Важно, чтобы ведущий дал возможность проявившему откровенность члену группы узнать реакцию остальных. Открываясь другим, участник в символическом смысле «опустошается», и необходимо заполнить образовавшийся вакуум.

Откровенное общение на самом деле не так опасно, как кажется. Это не некий медицинский акт, а человеческая потребность, признать которую нам не всегда легко. Если мы берем на себя ответственность за откровенность, она становится прекрасной возможностью улучшить контакт с окружающими людьми. Интерактивные игры, направленные на облегчение откровенного общения и проработку связанных с этим проблем:

! «Ужасные тайны»

Большинство людей тратят очень много сил на то, чтобы сохранить свои тайны и секреты. У каждого человека есть такие «ужасные» тайны, оберегаемые от чужих глаз и ушей, однако они все же могут выплыть наружу. И вместо ожидаемых неприятных последствий, таких как порицание и даже презрение, часто происходит обратное: открытость человека воспринимается как доверие и может быть катализатором доверия других людей. Предлагаемая игра помогает участникам увидеть, так ли страшно раскрывать некоторые секреты.

Участники должны быть не моложе 16 лет. Эту игру можно предлагать только той группе, в которой уже есть атмосфера доверия. По возможности в группе не должно быть более 14 человек. Если группа больше, просто поделите участников на подгруппы.

Материалы: Для проведения игры каждому участнику потребуется лист бумаги и карандаш.

Инструкция: «В этой игре мы будем иметь дело с тайнами и секретами, которые наверняка хранит каждый из нас. Мы скрываем какие-то вещи, поскольку считаем, что в случае их раскрытия пострадаем или будем чувствовать себя некомфортно. Ведь мы считаем, что многие люди относятся к нам не очень хорошо, используют нас или даже испытывают к нам отвращение.

Это упражнение даст нам возможность проверить, насколько обоснованы наши опасения.

Я попрошу вас написать какие-то из ваших секретов на листе бумаги. Постарайтесь изменить почерк или писать печатными буквами. Позже мы увидим, как те или иные люди реагируют на тайны, когда не знают, чьи они.

Сделайте так: закройте глаза и вспомните один-два секрета, которые, как вам кажется, члены вашей группы воспримут хуже всего. Какую информацию о себе вам будет особенно тяжело и неприятно раскрыть? Пожалуйста, запишите это на листе бумаги.

Пишите так, чтобы каждый, кто прочитает фразу, понял ее верно. Опишите или настоящую вашу тайну, которая вам безразлична, или же, если вы не готовы к такой откровенности, опишите придуманный секрет. На это отводится 5 минут.

Когда вы закончите, сложите листок и положите в центр комнаты на пол.

Теперь каждый берет листок из центра круга и читает его про себя. Затем кто-то читает написанное вслух, причем от первого лица — то есть так, будто тайна принадлежит ему самому. Начинать надо словами: «Это моя тайна».

Попытай
тор этого
которые
если это
группе ес
забывайт
читано,
что это
то важн
акцию, н
отвраще
тересует
ваше мне
ле того
ние к пр
следующи

Когда огл
ходящее.

Примерн

- Как я ч
- Как я ч
- на?
- Действ
- ее от в
- Хотел
- Наскол
- мент?
- водите
- Какие
- Как я ч

Коммент

бы веду
это удаст
Чтобы по
рать в не

Попытайтесь представить, что вы действительно автор этого послания. Старайтесь выражать те чувства, которые вы испытывали бы, будь это ваш листок. Даже если этот секрет для вас совершенно не важен, в вашей группе есть человек, для которого он очень значим, не забывайте об этом. После того как послание будет прочитано, остальные должны сказать, кажется ли им, что этот человек действительно «раскрыл» им какой-то важный секрет. Вы скажите только умеренную реакцию, ничего больше. Скажите, к примеру: «Я чувствую отвращение», «Я был поражен», «Меня совершенно не интересует эта тайна», «Я растерян» и т. д. Выразите ваше мнение в любом случае, каким бы оно ни было. После того как каждый участник высказал свое отношение к прочитанному посланию, читать начинается следующий».

Когда оглашены все «секреты», группа обсуждает происходящее.

Примерные вопросы для обсуждения:

- Как я чувствовал себя во время игры?
- Как я чувствовал себя, когда была прочитана моя тайна?
- Действительно ли моя тайна стоит того, чтобы оберегать ее от всех?
- Хотел бы я открыть кому-нибудь свою тайну?
- Насколько велико мое доверие к группе на данный момент? Мое доверие к самому себе? Мое доверие к руководителю группы?
- Какие выводы я могу сделать для себя из этой игры?
- Как я чувствую себя сейчас?

Комментарий: Во время этой игры особенно важно, чтобы ведущий вел себя тактично, но очень уверенно. Если это удастся, игра может оказаться чрезвычайно полезной. Чтобы подстраховаться, ведущий может попробовать сыграть в нее сначала с коллегами и друзьями.

! «Жуткая тайна»

Эту игру можно проводить только в группах, участники которых старше 16 лет.

Материалы: Для проведения игры каждому участнику потребуется лист бумаги и карандаш.

Все пишут свои тайны на отдельных листах, после чего складывают их в одну стопку и перемешивают. Затем все по очереди берут верхние листочки и читают их от первого лица — словно рассказывая всем о своей тайне. Группа пытается угадать, чей это листок. Ей дается три попытки, после чего «отгадывание» прекращается. Автор послания может не признаваться в том, что это написал именно он. Кроме того, можно не описывать свои секреты, ограничившись фразой: «Я не готов рассказать вам свою тайну».

Комментарий: Эта игра, так же как и предыдущая, требует от ведущего такта, уверенности и готовности остановить игру, как только возникает угроза какому-либо участнику.

! «Тайный импульс»

Участники должны быть не моложе 14 лет.

Материалы: Для проведения игры каждому участнику потребуется маленькая карточка и карандаш.

Инструкция: «Я полагаю, что у вас есть некоторые желания и потребности, о которых мы еще не говорили. В данном эксперименте я хочу предложить вам возможность лучше ощутить ваши собственные импульсы. Насколько откровенны вы захотите быть с вашими товарищами, решите сами.

Начните ходить по комнате туда-сюда, не разговаривая друг с другом. Теперь найдите себе партнера. Сядьте друг напротив друга и установите контакт глазами.

Пожалуйста,
же и лучше по
мент.

Глядя на парт
ства вы испыт
ный момент с

Теперь попыт
ние (импульс)
те на партнер
Этот импульс
мысленным и
ношений. Это
будет выража
сто обратите
те... (1 минут

Теперь я разд
На карточке
выглядеть при
встряхнуть, ч
ние". Не пиши
Положите кар

Сейчас все по
верхнюю карт
читать напис
ни в коем слу
торые ут

После то
дите пр
спросить
именно е

Примерн
• Как я ч
• Какой б

Глава 6. Возникающие

Пожалуйста, не разговаривайте. Так вы сможете глубже и лучше почувствовать ваши ощущения в этот момент.

Глядя на партнера, попытайтесь осознать, какие чувства вы испытываете к нему и как вы ощущаете в данный момент себя самого. На это отводится 1 минута.

Теперь попытайтесь выделить какое-то одно побуждение (импульс), которое одолевает вас, когда вы смотрите на партнера. Что бы вы хотели сейчас с ним сделать? Этот импульс не обязательно должен быть каким-то осмысленным или встраиваться в рамки социальных отношений. Это просто ваше побуждение. Вам не нужно будет выражать его или сообщать о нем партнеру. Просто обратите внимание на то, что вы сейчас ощущаете... (1 минута).

Теперь я раздам вам маленькие карточки и карандаши. На карточке кратко опишите ваш импульс. Это может выглядеть примерно так: "Я бы хотел тебя как следует встряхнуть, чтобы ты наконец обратил на меня внимание". Не пишите ни свое имя, ни имя вашего партнера. Положите карточку на пол в центре комнаты.

Сейчас все по очереди подойдут к центру круга, возьмут верхнюю карточку и прочтут ее. Вам надо только прочитать написанное, не комментируйте прочитанное и ни в коем случае не шутите над ним — даже если некоторые утверждения вызывают у вас смех».

После того как все высказывания будут прочитаны, обсудите происходящее. Если позволяет ситуация, можно спросить, хочет ли кто-нибудь признаться, каким было именно его желание.

Примерные вопросы для обсуждения:

- Как я чувствовал себя во время игры?
- Какой была моя реакция на импульсы других людей?

- Что мне мешает открыто говорить о своих побуждениях и воплощать их?
- Что может произойти, если я или другие люди будем открыто говорить о наших тайных желаниях?
- Каков потенциал доверия в нашей группе?

Комментарий: Побуждения, которые охватывают людей, весьма различны: «уйди», «прошу тебя, не навреди мне», «хочу обнять тебя» и т. д. Обычно участники бывают удивлены и даже ошарашены, когда понимают, насколько их собственные тайные желания похожи на желания остальных. Поговорите с ними о том, что раньше мешало им откровенно сказать о своих побуждениях. Это долго и нелегко, но в конечном счете послужит росту потенциала доверия в вашей группе.

6.2 ОСОБЕННОСТИ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

Рабочая атмосфера в группе создается только тогда, когда у всех участников есть возможность устанавливать друг с другом коммуникативный контакт. В этом разделе речь пойдет о начальной стадии работы группы, в ходе которой контакты ее участников затруднены и часто недостаточны.

Контакт с людьми означает, что мы видим, слышим, касаемся их, разговариваем с ними, двигаемся и жестикулируем.

Имеет смысл обсудить каждую из этих составляющих.

Тактильный контакт

Это самая живая и первоначально самая простая возможность установления контакта. Детям для психического и физического здоровья жизненно необходимо прикосновение к родителям, но для взрослых этот вид контакта становится проблемой. Уже с детских лет многие из нас узнают запреты, которые точно определяют, до чего нельзя дотрагиваться. Когда мы становимся взрослыми, это может привести к психологической изоляции. Такие люди прячутся за столами и званиями, за скрещенными на груди руками и различными масками. Вопрос, допустимы ли

прикосновения в г
стики внутригру
работает группа, те
косновения.

Чуткий ведущий
наблюдениях, что
тернативного пове
которые интерак
восприятия:

❗ **«Рисунок л**
Участники
закрывает п
к нему рук
этом оба пар
гом. Потом

❗ **«Статуя»**
Упражнении
пит» из дру
он восприни
мен ролями

❗ **«Постукива**
Подробное

❗ **«Осьминог**
В игре при
па достаточ
подгруппы
подгруппа
ног «готов
перемещает
разрешает

После окон
пе либо в п

Глава 6. Возникающие зат

прикосновения в группе (и какие), показателен для характеристики внутригруппового климата. Чем более формально работает группа, тем более недопустимыми будут считаться прикосновения.

Чуткий ведущий может вначале рассказать участникам о своих наблюдениях, чтобы открыть их сознание для восприятия альтернативного поведения. Можно также предложить группе некоторые интерактивные игры по улучшению чувственного восприятия:

❗ «Рисунок лица»

Участники делятся на пары. В паре один из участников закрывает глаза, а другой «исследует» его, не прикасаясь к нему руками, а по воздуху обводя лицо пальцем. При этом оба партнера не имеют права разговаривать друг с другом. Потом партнеры меняются ролями.

❗ «Статуя»

Упражнение выполняется в парах. Один из партнеров «лепит» из другого «скульптуру», которая отражает то, как он воспринимает его в данный момент. Потом следует обмен ролями и обсуждение в группе.

❗ «Постукивающий массаж»

Подробное описание см. на стр. 123.

❗ «Осьминог»

В игре принимают участие все члены группы. Если группа достаточно большая, то имеет смысл разделить ее на подгруппы примерно по 10 человек в каждой. Каждая подгруппа должна изобразить осьминога. Когда осьминог «готов», участники закрывают глаза, и осьминог перемещается по комнате. Разговаривать в это время не разрешается.

После окончания игры происходит обсуждение ее в группе либо в подгруппах.

С другой стороны, при выполнении невербальных упражнений с прикосновением ведущий должен понимать, что это затрагивает очень деликатные области. Простой физический контакт может легко использоваться как суррогат, заменяющий действительную близость, которая возникает только через взаимное узнавание, понимание и принятие. Если ведущий стремится к успеху слишком сильно и форсирует события, он рискует вызвать у участников защитное «фасадное» поведение.

Зрительный контакт

Наиболее важный и часто используемый вид восприятия — зрительный. Однако он может и ограничивать контакт. Так, взгляд в сторону свидетельствует об избегании, пристальный взгляд также часто мешает — чем меньше движений глаз, тем меньше поле восприятия. Если участники в группе лишь поверхностно смотрят друг на друга, их способность к взаимодействию сильно ограничивается. Вместо того чтобы использовать одновременно зрение и слух, они «включают» только один канал восприятия, и вся полнота невербальных сигналов оказывается им недоступной; рано или поздно неизбежно возникнут недоразумения и проблемы в общении. Ведущий должен обратить на это внимание участников.

Когда он замечает, что какой-то участник не смотрит на своего собеседника, он может задать ему простой вопрос: «На что ты смотришь?» Важно, чтобы участник сам заметил, как он ограничивает визуальное восприятие. Осознание предшествует поведенческим изменениям. Чтобы помочь участникам в тренировке зрительного восприятия, ведущий может предложить им следующие интерактивные игры:

❗ «Прыжок в холодную воду»

В центр круга выходит пара добровольцев. Один из них становится «новичком» — изображает человека, который пришел в эту группу первый раз. Но пришел он не один, а с товарищем, который теперь должен представить его остальным участникам. Представляя своего партнера, его товарищ должен говорить о нем то, что он в нем видит — сообщать группе все замечаемые им визуальные призна-

ки. Остальные члены группы сначала просто слушают его, затем могут добавить что-то свое или возразить.

Хорошо, если в обеих ролях («новичка» и «его товарища») побывают как можно больше участников.

В конце игры происходит обсуждение.

! «Немая речь»

Кто-то из участников выходит в центр круга, на голову ему надевают наволочку. Он должен без слов сообщить группе о каком-то своем желании. Естественно, что он может сделать это только жестами.

Остальные участники пытаются расшифровать это послание — до тех пор, пока находящийся в центре не подтвердит правильность их предположений. Если этого не происходит в течение 5 минут, то игра останавливается, участника «освобождают», и он уже словами сообщает группе то, что хотел сказать.

В любом случае в центр выходит следующий участник, процедура повторяется.

! «Отражение»

Все участники делятся на пары. В паре один начинает говорить что-то, другой становится «говорящей обезьяной»: он повторяет за первым все его слова, стараясь максимально точно воспроизводить интонации, жесты, движения тела и т. д.

Затем участники меняются ролями, после этого образуют новые пары и т. д. В конце работы каждой пары участники выслушивают друг друга: насколько точно удалось копировать партнера, что при этом искажалось, что не замечалось и т. д. Хорошо, если каждому в группе удастся поработать с двумя-тремя партнерами. После окончания игры группа собирается вместе на обсуждение.

Примерные вопросы для обсуждения:

- Менялось ли что-то со сменой партнера в моем восприятии его?
- Кого мне было копировать легче — первого партнера или последнего?
- Кого — труднее?
- Удавалось ли мне скопировать весь объем поступающей от партнера информации — вербальной, визуальной?

Слушание как средство установления контакта

Хорошее слушание, как и внимательный взгляд, встречается нечасто. Если отсутствие зрительного контакта при взаимодействии обычно быстро замечается обоими партнерами, то в отношении слушания все сложнее, так как последствия «глухоты» собеседника проявляются не сразу. Внимательное слушание предполагает временное ограничение собственной деятельности. Многие люди на первый взгляд внимательно слушают, тогда как на самом деле готовят ответную реплику и только лишь ждут того момента, когда смогут вставить слово, чтобы высказать или защитить свою точку зрения. Такая позиция сильно мешает процессу общения.

В этом случае ведущий может рекомендовать участникам пересказывать своими словами последнюю реплику собеседника. Поразительно, насколько часто обнаруживается, что важные части сообщения ускользают.

Это связано не только с недостаточной концентрацией слушателя, но также и с рядом особенностей, искажающих восприятие:

- Часто высказывания формулируются нечетко и неоднозначно, оказываясь непохожими по стилю на услышанные ранее сообщения на ту же тему.
- Мы слышим то, что хотим услышать. Самые плохие слушатели считают, что они уже «поняли» собеседника, как только он сказал несколько слов.

□ Мы модифицируем неудобное сообщение таким образом, чтобы оно соответствовало нашим собственным взглядам и установкам.

□ Мы используем принцип «черного и белого», деля сообщения на хорошие и плохие, умные и глупые, дружеские и враждебные. Таким образом мы упорядочиваем для себя мир.

□ Мы слушаем через фильтр групповой культуры. Если, к примеру, в нашей группе существует норма не критиковать ведущего, то возникает опасность, что когда кто-нибудь поднимет эту тему, мы не будем слушать или будем слушать невнимательно.

Умению слушать можно научиться в психологических группах, если ведущий показывает пример и использует осторожную технику уточнения, формулируя свои впечатления как гипотезы. Например: «Я предполагаю, Георг, что ты не согласен. Ты сейчас морщишь лоб».

Умение слушать предполагает готовность замечать все знаки, которые дает собеседник. Я слушаю не только ушами, но и глазами, обращаю внимание на язык тела, лексику, стиль речи, тон голоса собеседника, на молчание и паузы. Я учитываю контекст, в котором он выражает себя. Я замечаю, когда он колеблется, краснеет или умолкает. Я пытаюсь понять его реакции на ситуацию. Демонстрировать такой «совершенный» тип слушания — важная задача ведущих любых групп.

Чтобы помочь участникам в обучении и приобретении такого опыта, можно предложить им следующие интерактивные игры:

! «Имена, имена»

Участники группы свободно перемещаются по комнате, при этом они должны пожать руку как можно большему количеству людей. При каждом рукопожатии они должны представиться и сообщить что-то о себе. Сообщение должно быть кратким.

После этого все возвращаются на свои места и записывают то, что могут вспомнить — имена людей, с которыми они беседовали, и содержание беседы.

В конце игры следует обсуждение в группе.

Примерные вопросы для обсуждения:

- Кого я вспомнил первым? Почему это произошло?
- Как я обычно запоминаю имена людей?
- Что я запомнил из того, что мне говорили? Есть ли люди, про которых я ничего не могу вспомнить?

❗ **«Максимальное соответствие»**

Участники сидят в кругу. Один из них говорит что-то на заданную тему, обращаясь к своему соседу слева. Тот должен своими словами пересказать суть услышанного и, убедившись в том, что он понял правильно, развить тему, добавив что-то свое. При этом он уже обращается к следующему участнику — сидящему слева. Далее по кругу все делают то же самое — слушают, уточняют, убедившись в правильном понимании собеседника. Добавляют что-то свое...

❗ **«Немая речь»**

Подробное описание игры см. на стр. 177.

❗ **«Случайные собеседники»**

Группа сидит в кругу. Двое добровольцев выходят в центр круга и начинают разговор, пытаясь общаться так, чтобы остальные как можно дольше оставались в неведении относительно темы их разговора. Тема разговора может быть задана ведущим так, чтобы о ней не знал никто, кроме тех, кто в центре.

Пока эти двое ведут беседу, остальные внимательно слушают их, не задавая вопросов и никак не комментируя происходящее. Игрок, который думает, что он угадал тему, может выйти в центр и присоединиться к беседующим. Однако они в любой момент могут спросить его:

«О чем мы говорим?» Если это произошло, он должен шепотом (так, чтобы не слышали остальные) назвать тему разговора. Если догадка верна, то он остается сидеть в центре круга и тоже участвует в беседе. Если нет — возвращается на свое место в кругу. Он может повторить попытку присоединиться к беседующим не менее чем через 2 минуты. Если он предпринял три попытки угадать тему и все три раза ошибался, он исключается из игры.

Игра продолжается до тех пор, пока все участники не окажутся в центре круга или не будут исключены.

Речь и ее роль в контакте

Речь, пожалуй, самый важный способ самовыражения для человека. То, как я говорю и что я говорю, показывает, кто я есть. Речь как способ выражения имеет два измерения — содержательную сторону (язык) и звуковую сторону (тембр голоса и интонации). Большинство людей интересуются прежде всего содержательной стороной речи, при этом значимость ее переоценивается. Речь — это взаимодействие посредством слов. Сложность состоит в том, что разные люди придают различное содержание словесным символам. Даже в одной культуре, в одном социальном слое, имея одно и то же профессиональное образование, люди не могут быть уверены, что правильно понимают друг друга. Настоящая точность общения возможна, только если для двух человек символическое значение одного и того же интеллектуального и эмоционального опыта одинаково.

На что ведущий должен в первую очередь обращать внимание при общении в группе? Важнее всего речевые маневры, благодаря которым тот, кто говорит, ограничивает контакт со слушателем — в этом основная причина неполноценной коммуникации. Звучит парадоксально, но многие люди разговаривают, чтобы избежать настоящего контакта. Другие двигаются то вперед, то назад — то устанавливая, то прерывая контакт со слушателем.

Симптомы ограничивающих контакт «речевых игр» налицо, если участники используют такие уловки:

- Употребление вопросов, которые можно понимать как утверждения. Это популярная уловка — изображая неуверенность и сдержанность, человек на самом деле выражает скрытую критику или удивление. Сюда относятся вопросы, на которые возможен ответ «да» или «нет» («Ты любишь свою мать?»), и в особенности вопросы, начинающиеся со слова «почему» («Почему ты так часто меня перебиваешь?»). Ведущий должен помочь участникам различать вопросы, которые нацелены на получение информации, и вопросы, содержащие скрытые оценки или требования. Имеют смысл вопросы типа «кто?», «что?», «как?», «когда?», «какой?».
- Высказывания в третьем лице или во множественном числе, дающие возможность избежать ответственности за сказанное. Это еще одна манипулятивная уловка, которая часто служит «затуманиванию» обстановки. Например: «Мы все хотим прекратить эту деятельность» — это высказывание изображает фиктивный, а не реальный консенсус. Ведущий может обратить внимание участников на это; обычно эффект бывает ошеломляющим.
- Высказывания типа «Я не могу», тогда как действительный смысл их — «Я не хочу». Суть этой уловки та же — уход от личной ответственности. Во многих группах и организациях с помощью этой уловки пытаются успокоить собеседников и избежать спора: «Я не могу дать вам информацию». Ведущий может предложить участникам сформулировать то же высказывание в форме «я не хочу» и затем оценить, не звучит ли это более реалистично.
- Высказывания типа «Если только...», которые сходны по структуре с «Да, но». Они изображают больше доброй воли, чем имеется в действительности. Например: «Если бы ты как ведущий не был бы таким авторитарным, я бы с удовольствием с тобой сотрудничал». На самом деле это означает: «В настоящий момент мне не нравится работать с тобой».
- Высказывания типа «Да, но»: «Я с удовольствием стал бы с вами сотрудничать, но, к сожалению, у меня нет времени». В ос-

новном все, что говорится перед «но», не соответствует действительности. Такая формулировка призвана успокоить собеседника и предупредить его негативную реакцию на отказ. Ведущий может предложить участнику попробовать сформулировать сообщение без «ложки меда» — как ясный и твердый отказ.

- Бесконечные повторения одной и той же мысли или одних и тех же слов и фраз, в результате чего слушатели «засыпают». Именно этого неосознанно желает говорящий, ведь вялый и утомленный слушатель не может критиковать. С другой стороны, под этим может скрываться и неосознанное желание контакта.
- Слишком много объяснений — реакция слушателей формируется и предопределяется желаемым образом.
- Разговор о присутствующих вместо разговора с ними самими, что тоже является на самом деле избеганием контакта. В этом случае ведущий должен обязательно вмешаться. Разговор о каком-то участнике — почти всегда не прямое нападение на него, что особенно опасно для робких членов группы.
- Высказывания по образцу «во-первых, во-вторых, в-третьих...». Такие люди, как правило, всегда считают себя правыми. В то же время они достаточно высокомерны, так как вынуждают слушателей долго сдерживаться и концентрировать внимание.
- Использование существительных вместо глаголов: «Мое дыхание плохое». Таким образом говорящий дистанцируется от своих действий. Тогда ответственность несет не он сам, а его неудовлетворительное дыхание. Простое предложение изменить фразу на «Я плохо дышу» может помочь участнику заметить, что он делает это сам — если он начнет дышать глубже, он также лучше поймет и свое состояние.
- Резкая смена темы — это весьма вредная уловка, основной способ отвлечения внимания от важных проблем. В этом слу-

чае ведущий также обязательно должен вмешаться, поскольку таким образом возникают скрытые конфликты, которые могут отравить климат в группе.

- Высказывания типа «Я не...». Во многих случаях верно обратное высказывание: «Я не злюсь на тебя» на самом деле может означать «Я зол на тебя» или по крайней мере «Я все еще немного раздражаюсь на тебя». Ведущий должен призвать участника поэкспериментировать с позитивными вариантами предложения.
- Использование клише. Особенно неприятен жаргон психологических групп: «Открой мне себя», «Дай мне обратную связь» и т. п. Часто это звучит карикатурно.

Список речевых уловок, мешающих процессу контакта, можно продолжать. Ведущий должен вмешиваться в процесс в зависимости от ситуации и от собственной уверенности. Обращая внимание участника на его «избегающее поведение», ведущий побуждает его говорить более точно и прямо. Хороший помощник в этом — персональные обращения вместо безличных высказываний.

Когда участник говорит, например, что он опасается чего-то, то ведущий может предложить ему сыграть роль трусливого человека и разговаривать с собеседником уже из этой роли. Таким образом, участник лучше осознает, чего и кого он боится. Кроме того, благодаря этому маленькому эксперименту он может частично одолеть свой страх.

Интерактивные игры по этой тематике:

❗ «Сообщение о помехах»

Участникам предоставляется возможность высказать, что им мешает в группе. Поскольку высказываются все по очереди, участники в процессе упражнения могут понять: то, что им мешает, является их личной помехой, помехой всей группы или хотя бы ее части. Это предполагает внимательное выслушивание других участников, наблюдение за их поведением, уточнение и переформулирование.

0 «Не шепчи
Один из чл
на том, что
ника (назов
А высказы
отвечает «
А должен с
про кого о
сибо, что т

0 «Я — ты —
Материал
необходи
(см. стр. 1

Цели: Эта
что мы ве
образ дейс
нимаем на
правильно
ствий дру
Игра помо
бы как мо
из своих
ме того, и
ственные

Инструк
мя котор
ся к обр
получает
зиций.

Идея эт
ды он пр
настояч
хотел в
правил
казал об

Глава 6. Возникающие

! «Не шепчитесь за спиной»

Один из членов группы (назовем его А) концентрируется на том, что он думает и чувствует по поводу другого участника (назовем его В). Сформулировав это сначала про себя, А высказывает все свои мысли третьему участнику (С). Тот отвечает «Не шепчись за спиной». После этого участник А должен сказать то, что он думает, непосредственно тому, про кого он это думает (участнику В). Тот отвечает: «Спасибо, что ты сказал мне это».

! «Я — ты — он»

Материалы: Для проведения игры каждому участнику необходим экземпляр приложения к данной игре (см. стр. 187).

Цели: Эта игра должна продемонстрировать участникам, что мы весьма часто оцениваем наш собственный и чужой образ действий по разным критериям. Мы обычно воспринимаем наше поведение и установки как нечто изначально правильное и нормальное, при том, что такой же образ действий другого человека оцениваем гораздо более критично. Игра поможет участникам выработать установку на то, чтобы как можно реже критиковать чужие поступки, исходя из своих собственных субъективных представлений. Кроме того, игра усиливает готовность участника мерить собственные и чужие поступки по одной мерке.

Инструкция: «Сейчас я хочу предложить вам игру, во время которой вы будете вынуждены предвзято относиться к образу мыслей других людей и сами увидите, что получается, когда себя и других оцениваешь с разных позиций».

Идея этой игры восходит еще к Бертранию Расселу. Однажды он привел следующий пример. Часто мы говорим: «Я — настойчивый, ты — упрямый, он — твердолобый». Рассел хотел высмеять непостоянство и слабость человеческих правил отношения к другим людям. Одновременно он показал образец поведения в общении, которого мы постоянно

но придерживаемся. Когда я описываю и оцениваю сам себя, я почти всегда отношусь к своему поведению с меньшей долей критики, чем к образу мышления другого человека, даже если он очень во многом совпадает с моим.

Разделитесь на группы по пять человек.

Сейчас я раздам вам списки высказываний. Внимательно прочитайте их и составьте для каждого Я-высказывания соответствующие ему высказывания в форме Ты и Он. В каждой группе выберите одного человека, который будет вести записи. Затем каждая группа показывает всем свой список с вариантами высказываний. На это вам потребуется 15 минут.

Сейчас я хотел бы, чтобы в подгруппах вы обсудили следующие вопросы:

- Ожидали ли вы от этой игры доказательства того, что вы по-разному оцениваете себя и других?
- Знакомы ли вам люди, которые весьма часто ведут себя таким образом? (Приведите примеры.)
- Кто так поступает конкретно в вашей группе?
- В каких обстоятельствах и в окружении каких людей вы замечаете, что вынуждены поступать таким же образом? (Приведите примеры.)

На эту дискуссию вам дается 15 минут».

Запишите ответы на эти вопросы. Соберите участников вместе и дайте каждой подгруппе возможность высказаться.

Примерные вопросы для обсуждения:

- Чему я научился в ходе этого эксперимента?
- Какое высказывание из серии изменяемых я использую чаще всего?
- Какой психологический механизм стоит за этим образом поведения?
- Что я вынес для себя из этой игры? Как я могу применить это?

1. Я танцую
2. Я оптимист
3. Мне нравятся
4. Иногда
5. Я доволен
6. Обычно
7. Я полагаюсь
8. Я готов
9. У меня
10. Я считаюсь
11. Я недоволен
12. Я не прощаю
13. Я охотно
14. Я с уважением
15. Я проявляю
16. У меня
17. Я отстаю
18. Я собираюсь
19. Я люблю
20. Я приде
21. Я всегда
22. Я испол
23. Я вешу
24. Я не гор
25. Я уважаю
26. У меня
27. Я гибок
28. Бывает,
29. Я нахож
30. Я очень
31. Я точен
32. Я регул
33. Конечно
34. Я делаю
35. Я откла
36. Я охотн

Приложение

1. Я танцую не очень хорошо. Ты... Он...
2. Я оптимист. Ты... Он...
3. Мне нравятся машины, которые ездят быстро...
4. Иногда я случайно покупаю акцию-другую...
5. Я довожу до конца все, что начинаю...
6. Обычно я присоединяюсь к мнению большинства...
7. Я полагаю, что одежда является визитной карточкой человека...
8. Я готов помочь...
9. У меня хорошее воображение...
10. Я считаю, что государству необходимы сильные средства устрашения...
11. Я невольно потерял самообладание...
12. Я не признаю стандартные ценности среднего класса...
13. Я охотно читаю легкую развлекательную литературу...
14. Я с уважением отношусь к точке зрения моих родителей...
15. Я проявляю внимание к моим соседям...
16. У меня высокие моральные принципы...
17. Я отстаиваю свои права...
18. Я собираю произведения античного искусства...
19. Я люблю производить на других хорошее впечатление...
20. Я придерживаюсь либеральных взглядов...
21. Я всегда радуюсь как ребенок...
22. Я использую хорошие возможности...
23. Я вешу чуть больше половины шкалы на весах...
24. Я не говорю много слов...
25. Я уважаю женщин...
26. У меня уже выпало немного волос...
27. Я гибок в общении...
28. Бывает, что я неожиданно иду в бар на всю ночь...
29. Я нахожу людей чудесными...
30. Я очень придирчиво выбираю друзей...
31. Я точен...
32. Я регулярно хожу в церковь...
33. Конечно, иногда я пользуюсь косметикой...
34. Я делаю все, чтобы уклониться от физического насилия...
35. Я откладываю некоторые решения...
36. Я охотно пропускаю стаканчик...

37. Я несколько консервативен...

38. Я с охотой продолжаю учиться...

39. Я люблю хорошо поесть...

40. Я экономен...

Голос и его особенности

Голос — высокоразвитый инструмент самовыражения, который озвучивает и интерпретирует речь. Звучание, высота тона, четкость артикуляции, громкость, дыхание, ритм, резонанс, темп — все это достаточно много говорит о человеке, иногда даже больше, чем само содержание сообщения. Чуткие слушатели могут определить физические характеристики (например, вес человека и т. д.) по голосу. Кроме того, по манере речи можно определить способности и интересы говорящего — уровень интеллектуального развития, ценностные представления, профессию и пр.

Личностные черты и психологическое состояние также можно «услышать» в голосе — стремление к доминированию, склонность к экстраверсии или интроверсии, степень социальной компетентности, состояние напряжения, настроение. Естественно, все это доступно опытным слушателям, чувствительным к подобным аспектам.

Трудности возникают, когда содержание высказывания не соответствует манере речи, например, когда кто-то говорит сдавленным и замирающим голосом: «Я чувствую себя здесь очень хорошо». Слушатели раздражаются, потому что не знают, чему верить — содержанию высказывания или тому, как это было сказано. Обычно люди склонны больше доверять голосу, чем словам. Голосом мы выражаем чувства, можем выразить одновременно нежность и требовательность: «Подойди ко мне!», раздражение и требование: «Не приставай ко мне!» У некоторых людей голос выражает постоянно присутствующие чувства — например, жалобы и причитания «звучат» во всех сообщениях благодаря манере говорить.

Интенсивность и темп речи указывают на готовность говорящего к контакту:

□ Преувелич
шателей и
зываемые
слушателя

□ Слабая ин
отклик у с
вызывает с

□ Говорящий
их напряга
вило, — де
ко вежливо

□ Монотонны
пить аудито

□ Тот, кто гов
лании уменн

□ Говорящий в
возможно, л

Если ведущий и
которые дает голос
ние. Когда кто-то
числе и то, что с
проверяли свои
рящему о своих
подтверждает ил

Для работы с гол
тивные игры:

□ «Вариации

Инструкци
тив друга.
своим голос
колоритны

□ Возникающие

□ Преувеличенная резкость и громкость голоса отпугивают слушателей и мобилизуют их сопротивление. Обычно высказываемые таким образом сообщения интерпретируются слушателями как нежелание контакта.

□ Слабая интенсивность речи вряд ли вызовет эмоциональный отклик у слушателей. Готовность к контакту в таком случае вызывает сомнения.

□ Говорящий тихим голосом «мучает» слушателей, вынуждая их напрягаться. Помощь таким участникам группы, как правило, — дело психотерапевта. Ведущий группы может только вежливо предложить им говорить громче.

□ Монотонным голосом многие пытаются успокоить или усыпить аудиторию.

□ Тот, кто говорит медленно, может сообщать этим о своем желании уменьшить темп работы группы.

□ Говорящий взволнованным голосом выражает возбуждение и, возможно, любопытство.

Если ведущий и участники обращают внимание на сигналы, которые дает голос, то они должны учитывать их различное значение. Когда кто-то говорит взволнованно, это может означать в том числе и то, что он испытывает страх. Важно, чтобы слушатели проверяли свои наблюдения и заключения. Они сообщают говорящему о своих наблюдениях и предположениях, которые тот подтверждает или исправляет.

Для работы с голосом можно использовать следующие интерактивные игры:

❗ «Вариации»

Инструкция: «Разбейтесь на пары и сядьте друг напротив друга. Сейчас вы можете поэкспериментировать со своим голосом и помочь себе сделать его более звучным и колоритным. Кроме того, вы можете поупражняться

в различных способах использования голоса. Определитесь, кто из вас будет участником А, кто — участником Б. В этой игре я делаю А различные предложения насчет того, что он должен говорить. Б должен очень внимательно слушать и точно регистрировать, что именно А говорит и как он это делает, поскольку Б должен вслед за этим копировать слова А.

Для начала А должен представить, что у него голос генерала. Дайте несколько команд и предоставьте своим партнерам возможность точно так же повторить эти команды... В генеральском стиле произнесите целое предложение и послушайте, как ваши партнеры его повторяют... Скажите своим партнерам — все еще будучи генералами — довольны ли вы ими...

Теперь А должны представить себе, что они ужасно устали. Скажите пару слов зевая и дайте своим партнерам возможность повторить каждое ваше “усталое” слово. Теперь произнесите, усталые и сонные, целое предложение. Послушайте, как ваши партнеры копируют вас. Усталым голосом скажите им, довольны ли вы ими...

Теперь А должны говорить голосом человека, который хочет спасти мир. Скажите пару слов так, как это сделал бы пламенный проповедник. Пусть партнеры продублируют вас... Теперь произнесите целое предложение в стиле пламенного проповедника и послушайте, как партнеры копируют его...

Наконец, скажите своим партнерам, насколько вы ими довольны, и проследите за тем, чтобы они потом в точности воспроизвели это».

В ходе игры можно давать участникам самые разные задания, например:

- Говорить как человек, который очень сердится.
- Говорить как человек, который слишком много выпил.

- Говорить как человек, повышающий голос на маленького ребенка.
- Говорить как человек, растягивающий гласные.

! «Регулятор громкости»

Инструкция: «Встаньте непринужденно, слегка расставив ноги. Мне нужен один доброволец. Впоследствии он станет “регулятором”, контролирующим “громкость звучания” группы.

Теперь я хотел бы пояснить ход игры. Каждый из вас выбирает одну гласную — а, е, и или у. Пропойте эту гласную, меняя громкость — в зависимости от того, где стоит ваш “регулятор”. Если он далеко, вы должны усилить звучание, если он вплотную подходит к вам, вы убавляете звук. “Регулятор” может совершенно свободно передвигаться в помещении.

Вы должны по возможности непрерывно напевать, прерываясь только для быстрого вдоха. Чтобы это не выглядело слишком механически, каждый из вас может вообразить, что он своим звуком что-то выражает — какую-нибудь мысль или чувство».

! «Противостояние»

Инструкция: «Распределитесь по парам и решите, кто из вас будет участником А, а кто — участником Б. Вы должны вступить в воображаемый спор. А берет на себя роль обвинителя и постоянно повторяет предложение: “Нет, это был ты!” У Б — роль защитника, и он снова и снова повторяет фразу: “Нет, это был не я!” А и Б могут произносить только две эти фразы и при этом не одновременно — они должны говорить только по очереди. Не важно при этом, кто начинает. По возможности произносите эти фразы по-разному — то тихо, то громко, то гневно, то ликующе, то уверенно, то неуверенно. Пробуйте говорить заклинаяще или угрожающе, быстро или медленно. Помимо всего прочего, вы при этом тренируете свой голос, делая его более гибким и более раз-

нообразным. Не думайте, пожалуйста, о возможном содержании спора. Совершенно безразлично, в чем именно должен повиниться Б. Я думаю, что каждому из вас знакомы ситуации, в которых один обвиняет, а другой защищается.

И еще одно: во время спора вы можете как угодно перемещаться по классу, жестикулировать, сжимать кулаки, топтать ногами, качать головой, — словом, делать все что угодно, выполняя при этом одно условие — вам необходимо все время поддерживать зрительный контакт друг с другом. Когда я скажу: «Стоп!», вы должны закончить спор, пожать друг другу руки и поблагодарить друг друга за участие».

❗ «Имена, имена»

Подробное описание см. на стр. 179.

Язык тела

С помощью языка тела мы тоже можем установить более или менее тесный контакт с окружающими людьми. При этом можно даже ничего не говорить. Выражение лица, положение рук, осанка, расстояние до других людей — все это сообщения для окружающих.

Сигналы, передаваемые телом, имеют большое значение для членов психологических групп. Язык тела, если он правильно интерпретируется, предоставляет неоценимую возможность лучше понять других людей. Наряду с голосом он является важнейшим инструментом самовыражения, информирующим окружающих о настроениях, установках и чувствах человека. К тому же язык тела меньше поддается контролю, поэтому он более искренний и спонтанный, чем речь. Поэтому если группа стремится к слаженному взаимодействию, то она не должна игнорировать постоянно посылаемые «телесные» сигналы участников.

К сожалению, в обществе открытое обращение к сигналам «языка тела» часто оценивается как проявление невежливости. Поэтому во многих группах этот канал общения блокируется. Чем

сильнее развита социальная структура группы, тем более открыто участники посылают телесные сигналы и тем точнее они расшифровывают жесты, движения и положение тела других людей.

Конечно, опасно изолировать отдельные элементы от общего контекста. Все телесные сигналы принципиально многозначны и требуют проверки. Хороший ведущий редко дает участнику прямую интерпретацию отдельных невербальных сигналов, но обращает его внимание на то, что тот делает со своим телом. Для этого он должен обладать развитой чувствительностью и воспринимать участника в целом. Чтобы в подобной интервенции ведущего был смысл, он должен иметь соответствующие гипотезы о том, что означают те или иные невербальные сигналы. Могут помочь следующие наблюдения:

- Слушатель, который кивает головой, показывая свое внимание, и при этом смотрит на говорящего, подтверждает свое желание контакта с собеседником.
- Если тот, кто слушает или говорит, непроизвольно прикрывает пальцами или рукой рот, то часто он неосознанно дает понять, что не позволяет себе выразить мысль или чувство, которые возникли у него спонтанно. Таким образом он ограничивает контакт с партнером.
- Когда слушатель или говорящий кладет руку на шею, это часто означает, что он чувствует себя стесненным или подавленным — он напряжен и дышит неглубоко. Как правило, он сдерживает свое эмоциональное или информативное высказывание и таким образом ухудшает контакт.
- Глотание тоже часто служит блокированию контакта. Участник не полностью себя выражает и в прямом смысле слова проглатывает реакцию.
- Застывшее и неподвижное положение головы, как правило, выражает внутренний запрет. Готовый к контакту человек свободно и легко поворачивает голову.

- Напряжение челюстной мускулатуры указывает на сжатие челюстей — символическое выражение гнева, направленное не вовне, а внутрь — против самого себя. Так как агрессия направлена не на того адресата, контакт нарушается.
- Кусание губ тоже символически выражает аутоагрессию. Вместо того чтобы установить контакт с тем, кто явился причиной гнева, человек направляет агрессию на себя.
- Внезапный и неуместный смех иногда неосознанно выражает критику или раздражение. Так люди просят у собеседника прощения и дальнейшей благосклонности.
- Постоянный смех часто бывает попыткой расположить к себе окружающих. Человек как бы говорит этим: «Посмотри, какой я хороший».
- Неподвижное лицо («маска») сигнализирует окружающим: «Я не хочу показывать вам, что я на самом деле чувствую. Я считаю это слишком опасным».

Несколько слов о положении тела. Особенное значение имеет положение рук и ног, позиция корпуса, ритм дыхания, положение плеч, размещение в пространстве, дистанция до собеседника. Существуют определенные позиции, которые являются признаками ограниченной готовности к контакту:

- Человек откидывает голову назад и свободно располагается на стуле. Эта поза удобна и позволяет проявлять среднюю степень внимания к происходящему. В группе это, как правило, означает позицию наблюдателя, которой участник символически сообщает, что он не хочет полностью вовлекаться в ситуацию.
- Человек скрещивает руки на груди, кладет ногу на ногу, иногда поднимает плечи. Это классическая защитная поза. Непрямое послание (которое многие не признают, так как не могут дифференцированно воспринимать свои чувства) таково: «Я чувствую угрозу и хочу защитить свои жизненно важные

органы». Когда в группе в такой позе сидят многие участники, ведущий должен подумать, не пора ли начать дискуссию по проблеме безопасности и обсудить темы: «Насколько опасно для меня пребывание в группе? Что меня пугает? Что дает мне ощущение безопасности? Кто вызывает у меня чувство неприязни?»

- В процессе групповой дискуссии участник отодвигает стул назад. В основном это означает, что точно так же он хочет и внутренне дистанцироваться от происходящего. Важно, чтобы ведущий, заметив это, обратил внимание участника на его действия и дал возможность выразить беспокойство каким-то другим способом.
- Участник отворачивается от человека, с которым он в данный момент общается. В основном сообщение интерпретируется следующим образом: «Я не поворачиваюсь к тебе лицом, потому что не хочу тесного контакта с тобой. Ты этого не стоишь» или «Ты меня испугал, разозлил...» и т. п.

Особенное значение имеет положение рук. Руки лучше всего показывают готовность к контакту. Примеры поведения, затрудняющего контакт:

- Участник, сидя, «прячет» руки, засовывая их под себя. Это может означать, что он не позволяет себе установить реальный живой контакт. Фактически его сообщение гласит: «Я не чувствую себя свободно и не позволяю себе спонтанных реакций».
- Участник держит руки за спиной. Тем самым он показывает, что другой не должен видеть его пальцев. Может быть, его руки хотят гладить кого-то, может быть, щипать, а возможно, и бить.
- Участник сжимает руки. Таким образом он сдерживает свою энергию, не давая ей выйти. При этом речь может идти о вполне конструктивной агрессии, например, о стремлении чего-то добиться.

□ Участник поглаживает себя. Этим он, очевидно, не позволяет себе выразить свою потребность в нежности, которая могла бы быть удовлетворена, если бы он погладил другого или попросил кого-нибудь погладить его.

□ Участник постоянно совершает руками нескоординированные движения. Символическое сообщение при этом таково: «Я ни в коем случае не покажу вам свои истинные намерения. Я хочу сбить вас с толку».

Что может сделать ведущий, если он замечает телесные сигналы, которые затрудняют контакт между участниками? Прежде всего он может побудить участника обратить внимание на определенные аспекты его поведения (даже если оно еще не завершено или прервано в самом начале) — «Обрати внимание, что делает твоя нога». Осознание происходящего — основа для изменения.

Если я, к примеру, замечаю, что мои ноги отбивают чечетку, то, подумав, я могу заметить, что это как-то связано с моим раздражением по поводу дискуссии, в которой доминируют некоторые излишне много говорящие люди, а я не имею возможности вмешаться. Помочь участнику осознать это может предложение ведущего высказать словами свое недовольство: «Не хочешь ли ты озвучить словами то, что говорят твои ноги?» Ведущий может помочь участникам понять свои прерываемые, застывшие или постоянно присутствующие в поведении движения и, устранив внутренние препятствия, довести их до конца, чтобы снять напряжение. Например, он может попросить участника, который все время кусает губы: «Если ты направишь свою энергию на группу, кого бы ты хотел сжать? Спроси участника Х, разрешит ли он тебе сжать его?» Такие интервенции могут помочь участнику избавиться от внутренних зажимов и почувствовать себя более свободным. Однако при этом необходимо помнить, что такого рода действия ведущего будут эффективными, только если ведущий достаточно квалифицирован и опытен, если в группе уже создана доверительная и безопасная атмосфера и если цели групповой работы хоть как-то касаются личностных изменений участников.

Пространство и особенности контакта участников

Проблемы, связанные с групповой территорией, возникают в основном в естественных группах. Члены группы претендуют на определенное пространство, хотя и знают, что для этого нет законных оснований, что приводит к возникновению напряжения. Даже в краткосрочной группе анализ группового пространства полезен и часто позволяет сделать интересные заключения о межличностных контактах. Где сидит ведущий? Кто сидит рядом с ним? Кто имеет доступ к важным предметам типа выключателя, двери, доски и т. п.? Какие участники сидят далеко друг от друга? На какое пространство может претендовать каждый? У кого больше места, у кого — меньше? Кто сидит рядом с кем? Кто сидит друг напротив друга? Кто может смотреть в окно? Кто сидит против света? Кто сидит на стуле, а кто на полу?

Ответы на эти вопросы дают информацию о социальной структуре группы и распределении ролей в ней.

Личное пространство участников

В то время как пространство само по себе можно описать скорее как статичное, личное пространство является динамичным. Оно есть у каждого, но доступ в него позволен не всем. Мое личное пространство определенным образом ограничено. Величина его варьируется в зависимости от ситуации и особенностей собеседников. Если я чувствую себя не очень комфортно, то физическое расстояние будет больше. Этот аспект невербальной коммуникации можно прорабатывать в следующих интерактивных играх:

❗ «Диалог в движении»

Инструкция: «Сейчас вы будете вести безмолвный диалог друг с другом. Для этого разбейтесь на пары. Один человек в паре становится полицейским (сами решите, кто из вас станет им), другой — вором. Из этих ролей вы начинаете взаимодействие. Говорить вы не можете, зато можете двигаться, приближаться или отдаляться, жестикулировать и т. п. (2 минуты). Теперь поменяйтесь ролями в паре. Задача остается прежней (еще 2 минуты).

Теперь образуйте, пожалуйста, новые пары. Один из вас становится человеком, опоздавшим на свидание, другой — тем, кто ждал (2 минуты). Поменяйтесь ролями (еще 2 минуты)».

Игра заканчивается групповым обсуждением происходящего.

Примерные вопросы для обсуждения:

- Как я чувствовал себя в разных ролях? Какая роль досталась мне легче, какая — труднее?
- С кем мне общаться было легче, с кем — труднее?
- Было ли что-то общее в нашем поведении, независимо от роли и партнера?

Комментарий: Можно предлагать участникам любые роли, в том числе достаточно абстрактные, например: любовь-ненависть, добро-зло и т. п. Можно и конкретные, но необычные, например, слон-Моська, кошка-мышка и пр.

❗ «Разожми кулак»

Группа разбивается на пары. Партнеры садятся рядом и решают, кто из них будет А, а кто — Б.

А сжимает правую руку в кулак. Перед Б стоит задача этот кулак разжать. Он может делать это любыми способами — от словесного убеждения до физического воздействия. Партнер А решает, хочет ли он оказать сопротивление, как долго он будет это делать и когда он уступит.

После этого партнеры меняются ролями. Теперь Б сжимает руку в кулак, а А пытается этот кулак разжать.

Когда пара проделала все эти действия, группа собирается вместе и обменивается опытом.

Примерные вопросы для обсуждения:

- Какие средства только усиливали сопротивление?
- Какие средства можно отметить как тактичные?

• Пыт
рует
• Отк
пото
стве
• Игр
дру
• Как
пе в
• Ест
охот

**6.3 ДЕСТР
ОТДЕЛ**

Иногда некот
модействию ч
задачей. Напр
зволяет себе д
групповых у
правило, леж

- избежат
- не подве
- защища
- избегать
- манипул
- нять его н

Сопротивлени
то против сво
поработать со
спешка веду
процесс.

Поэтому во м
возможность
щий может по
деле хочешь с
люди занима

Глава 6. Возникающ

- Пытался ли кто-нибудь проверить, как партнер реагирует на стресс?
- Отказался ли кто-нибудь выполнить задание, только потому что оно показалось ему смешным или неестественным?
- Играло ли какую-либо роль личное доверие партнеров друг к другу?
- Как мы оцениваем атмосферу доверительности в группе в целом?
- Есть ли среди членов группы кто-нибудь, с кем я бы охотно повторил это задание?

6.3 ДЕСТРУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ

Иногда некоторые участники ведут себя так, что мешают взаимодействию членов группы и затрудняют работу над групповой задачей. Например, кто-то то и дело отпускает шутки, другой позволяет себе длинные монологи, третий избегает участия в общегрупповых упражнениях. В основе такого поведения, как правило, лежит сопротивление участника, который пытается:

- избежать ответственности;
- не подвергать сомнению старые представления о себе;
- защищать свою индивидуальность;
- избегать неприятных чувств;
- манипулировать другими, косвенно вынуждая их выполнять его неявно выраженные желания.

Сопротивление участников усиливается, когда они делают что-то против своей воли. Каждому человеку нужно время, чтобы поработать со своим внутренним сопротивлением, и излишняя спешка ведущего или товарища по группе только замедляет этот процесс.

Поэтому во многих случаях более продуктивно дать участнику возможность активно и открыто выразить сопротивление. Ведущий может помочь ему вопросами типа «Что ты сейчас на самом деле хочешь сделать?» или «Ты действительно хочешь, чтобы все люди занимались только тобой?».

Если участник может четко сформулировать свои истинные желания и чувства, то это означает, что он может работать с ними. Когда члены группы знают, что они могут выразить любое свое мнение и другие отнесутся к этому с уважением, это создает предпосылки для неторопливого, но постоянного развития группы.

С другой стороны, ведущий должен выражать свое отношение к деструктивному поведению участников, давать им понять, что он замечает его. Если этого не происходит, то в группе легко возникает «партизанская», подпольная культура, которая тормозит развитие группового процесса, а в крайних случаях делает неэффективной всю работу. Ведущему необходимо вступать в конфронтацию с теми участниками, чье поведение неконструктивно, чтобы помочь им понять, что они на самом деле делают и какие цели преследуют.

Ведущий может осуществить следующие интервенции:

- Он может спросить участника: «Замечаешь ли ты, что ты делаешь?» Если у участника не развита способность к самонаблюдению, ведущий может спросить остальных: «Вы ничего не замечаете в поведении Оливера?»
- Другая возможность: ведущий обращается к участнику, описывает его деструктивное поведение, но при этом не интерпретирует его — не ставит диагнозов, ничего не говорит о мотивах и т. п. Например: «Я замечаю, Оливер, что ты часто делаешь то, что относится к моим функциям. Например, ты просишь других не говорить столь пространно. Что ты думаешь об этом?» Диагнозы и ярлыки только усиливают защитные механизмы.
- Ведущий может предложить участнику подумать о воздействии его поведения на других членов группы и на него самого или же прямо указать ему на такое воздействие: «Оливер, ты прежде всего следишь за тем, чтобы другие показывали свои чувства, а сам избегаешь этого. Кроме того, ты устанавливаешь очень строгие нормы, которые пугают остальных участников».

- И наконец, ведущий или другие участники могут предложить поведенческие альтернативы: «Оливер, может быть ты, скажешь Стефану, что ты чувствуешь, когда он говорит в таком интеллектуальном стиле».

Далее будут рассмотрены специфические виды деструктивного поведения, которые часто встречаются в группах.

Молчание

Молчание некоторых участников или всей группы является фрустрирующим опытом для многих ведущих. Если ведущий не в состоянии понять, что сообщает участник своим молчанием, он может почувствовать себя неуверенно и воспринять молчание как косвенную критику или нападение. Чем более терпеливы участники, тем дольше они выдержат молчание одного из членов группы. У него такая ситуация тоже может вызвать фрустрацию, особенно если на самом деле он хотел бы высказаться и теперь испытывает дискомфорт, разрываясь между противоречивыми желаниями — отступить или проявить агрессию, вести себя активно или, наоборот, пассивно.

Молчание некоторых участников может стать проблемой для остальных, более активных членов группы. Молчащий привлекает к себе внимание группы («Интересно, почему он все время молчит?»), может вызвать чувство вины («Может быть, мы виноваты в этом?») или злость («Он отстраняется, а мы напрягаемся. Мы работаем, а он в это время сидит и нас оценивает»). Такое воздействие молчание оказывает на большинство участников. Слишком частые молчаливые паузы в группе, так же как и хронически молчащие участники, являются для всех источником угрозы, так как несут в себе загадку, их дальнейшее поведение непредсказуемо, их реакции невозможно оценить, так что в отношении них используются всевозможные проекции.

Чтобы конструктивно реагировать на молчание, ведущий должен четко знать, что такое поведение может содержать в себе различные сообщения. В ряде случаев молчание — это отступление из ситуации и уход от контакта.

Молчание всей группы может:

- показывать, что основные идеи дискуссии непонятны или что последние высказывания участников «повисли в воздухе», потому что никто не понимает их связи с предыдущими и группа пытается понять, куда же теперь двигаться (ведущий может помочь, показав, как высказанные мысли связаны друг с другом, и четко и понятно сформулировав предмет дискуссии);
- свидетельствовать о возникшем в группе впечатлении, что участники не чувствуют себя достаточно квалифицированными для этой дискуссии;
- означать, что участники мало доверяют друг другу;
- выражать скуку, если участники чувствуют себя невостребованными или их ожидания не совпадают с тем, что они делают.

Если ведущий чувствует, что группа молчит по вышеуказанным мотивам, то он не должен позволять ей делать это слишком долго, особенно если это непривычно и тяжело для некоторых участников. Он может спросить группу, что она думает о молчании, спросить всех участников, что они думали и чувствовали во время молчания, и побудить к новому взаимодействию, чтобы собравшиеся почувствовали себя более комфортно. Если он позволит молчанию продолжаться, напряжение может вызвать у некоторых участников страх.

Молчание некоторых участников может быть:

- осознанным сдерживанием себя с целью наказать ведущего или других участников (чтобы выяснить это, ведущий должен обращать внимание на телесные сигналы);
- связано с характером человека: он вообще мало говорит и молчит по привычке;
- вызвано невротическими причинами, когда участник молчит из-за страха обратить на себя внимание;
- своего рода «экстренным тормозом», когда участник хочет спастись от замешательства, шока или волнующей ситуации, резко ограничивая контакт с окружающей средой;
- знаком для других, что участник хочет их успокоить, потому что взаимодействие в группе давит на него;

- избирательным и зависящим от ситуации, потому что текущая активность группы не особенно интересует участника или он занят чем-то и не хочет демонстрировать свои чувства;
- «китайской ширмой», за которой участник предается своим мечтам и занят своими делами, никак не связанными с работой группы;
- результатом требования других участников меньше говорить (это требование может быть выражено неявно);
- свидетельством того, что участник не в состоянии вербализовать свои реакции, потому что он не научился говорить о своих чувствах;
- реакцией на ведущего, который вынуждает группу или некоторых участников идти в определенном направлении, слишком давит, выражает сильное раздражение или недовольство;
- признаком того, что важные аспекты групповой ситуации остаются неясными, например, чувствуется невыраженное соперничество.

Когда у ведущего возникает впечатление, что молчание какого-то конкретного участника вызвано одной из вышеуказанных причин, он должен дополнительно удостовериться в этом, принимая во внимание все, в том числе и невербальные сигналы. Если они подтверждают его предположение, он может сказать молчащему члену группы: «Я заметил, Юлия, что ты ничего не говоришь, но только что отодвинула свой стул назад. Не хочешь ли ты сказать нам, что этим ты выражаешь свои мысли и чувства?»

С помощью такого простого вмешательства ведущий может дать участнику возможность «подать признаки жизни» и таким образом сам налаживает контакт с ним.

Конечно, существует и продуктивное молчание, которое ни в коем случае не является тревожным симптомом, а, напротив, означает позитивное развитие группы и отдельных участников. Молчание может быть составной частью личного ритма: контакт — пауза — контакт. Многие люди соблюдают баланс между собственной активностью и наблюдением за активностью других. В таком случае их молчание может быть связано с потребностью что-то

обдумать, прояснить что-то для себя или вступить в контакт со своими чувствами. Молчание может также означать, что участник идентифицируется с тем, что говорит или делает другой человек, ощущает симпатию или сочувствие к другому участнику. И наконец, молчание — в редких случаях — может означать, что вся группа переживает сильное эмоциональное или интеллектуальное единство.

Все это показывает, что не существует однозначной модели поведения в ситуации, когда один из участников молчит. По возможности ведущий должен спросить себя:

- беспокоит ли его эта ситуация, и что он при этом чувствует;
- беспокоит ли молчание группу и насколько сильно;
- не выражает ли участник своим молчанием реакцию на какое-то нарушение правил;
- не несет ли молчание какое-то специфическое послание.

Молчание отдельного участника ведущий может нарушить дружеским вопросом: «Мне в настоящий момент очень недостает контакта с тобой, и я хотел бы знать, что ты нам сообщаем своим молчанием?»

Если молчит вся группа, ведущий может сказать: «Я не уверен в том, что понимаю, что означает ваше молчание. Что вы хотите выразить с его помощью?»

Если необходимо усилить вербальное взаимодействие в группе, можно задать вопрос: «У нас в группе есть люди, которые не говорят. Что вы думаете об этом?» Иногда уместно обратиться ко всей группе, а не к отдельным молчунам, так как те, возможно, чувствуют сильное давление. Если все же ведущий думает, что пользуется у молчащего некоторым доверием, он может обратиться непосредственно к нему.

Проверенную возможность прояснить ситуацию в таком случае предоставляет организация взаимной обратной связи по ее поводу: все участники по очереди говорят другим, как они воспринимают их поведение — считают ли они, что тот или иной участник много молчит, не беспокоит ли их это и т. п.

Можно прове

! «ГОВО

Веду

много

круж

о том,

зывае

ность

взаим

услыш

Многосло

Достаточно ч

торые участн

к себе внима

щает важные

таться контр

находится в

ных. Если то,

он, как прави

ные реакции,

не проявляют

который, боя

ного задания,

вать сочувств

многословног

потребуется

Ведущий мож

говоришь. Я

центрировать

чего стремиш

Участники, к

мечают, что м

ют, что отним

Некоторые уч

свое ощущени

Глава 6. Возникающ

Можно провести и такую интерактивную игру:

! «Говоруны и молчуны»

Ведущий предлагает тем участникам, которые слишком много, по его мнению, молчат, образовать свой маленький кружок внутри большого круга и поговорить между собой о том, как они ощущают ситуацию в группе. Часто это оказывается для молчаливых участников отличной возможностью установить контакт с себе подобными и ощутить взаимную солидарность. Кроме того, внешний круг может услышать и понять их проблемы.

Многословие

Достаточно часто в группе возникает обратная проблема — некоторые участники говорят слишком много, тем самым привлекая к себе внимание всей группы. Даже если при этом человек сообщает важные сведения, он может осознанно или неосознанно пытаться контролировать группу, так как пока он говорит, он находится в центре внимания, мешая взаимодействию остальных. Если то, о чем он говорит, касается его личных проблем, то он, как правило, вызывает у других людей сочувствие и негативные реакции, несогласие и конфронтация со стороны остальных не проявляются. Его поведение похоже на поведение ребенка, который, боясь какого-то неприятного события или ответственного задания, говорит о том, что у него что-то болит, чтобы вызвать сочувствие родителей. Для того чтобы остановить такого многословного участника, не обидев его, руководителю группы потребуются такт и интуиция.

Ведущий может сказать: «Петра, я замечая, что ты уже долго говоришь. Я внимательно слушал, но мне трудно и дальше концентрироваться только на тебе. Не хочешь ли ты подумать о том, чего стремишься избежать такой долгой речью?»

Участники, которые слишком часто берут слово, нередко не замечают, что монополизируют внимание группы. Они не понимают, что отнимают у других время. Часто они переоценивают себя. Некоторые участники много говорят, чтобы защититься и скрыть свое ощущение поражения. Другие хотят продемонстрировать

свое влияние на группу. Третьи хотят установить таким образом контакт, потому что чувствуют себя потерянно.

Многословным участникам помочь нелегко. Ведущий может подать им пример, внимательно слушая и делая короткие замечания. Участники также могут обратить внимание друг друга на важность правильного распределения времени.

Иногда разговорчивому участнику можно дать дополнительное, но строго ограниченное время. Это, с одной стороны, помогает ему чувствовать себя принятым, а с другой — в будущем следить за временем. Можно использовать интерактивную игру «Без точек и запятых» (подробное описание см. на стр. 106), участвовать в которой могут два особо «болтливых» члена группы.

В любом случае важно, чтобы ведущий понимал психологию таких людей.

В то время как молчаливый участник избегает контакта с помощью ухода от активности, многословный поступает наоборот. Он переходит в наступление и механически устанавливает псевдо-контакт; при этом действительно близкие отношения становятся невозможными. Таким образом, участник, не понимая своих истинных чувств, теряет контакт с другими.

Изменение темы

Участники, которые часто меняют тему работы, всякий раз задавая своими высказываниями все новую и новую проблематику, не в состоянии или не хотят концентрировать свое внимание на теме, предлагаемой группой. Их поведение неблагоприятно для группового процесса, так как постоянно появляются новые идеи, проблемы, задачи, проработать которые не представляется возможным. Если группа уступает таким участникам, она растрачивает свою энергию.

Такие люди играют в игру «А еще я хотел сказать...». Их поведение может иметь различные причины: возможно, они не понимают сути происходящего, а может быть, им просто скучно, но они не готовы открыто заявить об этом.

Почти всегда тот, кто меняет тему обсуждения, — манипулирует, не говоря прямо и открыто, что он хотел бы сделать и сказать на самом деле. Поэтому важно, чтобы ведущий обратил его внимание на то, каким образом он прерывает контакт. Может быть, в таком случае у него появится возможность выразить свое сопротивление прямо и конструктивно.

Психологическую сущность такого поведения можно исследовать в интерактивной игре «Непрямое “нет”».

❶ «Непрямое “нет”»

Участники разбиваются на пары, в которых один из партнеров (А) просит другого партнера (В) сделать что-то, что тот не хочет или не может. Всякий раз партнер В должен отказываться, но не говорить этого прямо, то есть не произносить слов «Нет», «Я не буду этого делать» и т. д. Например, партнер А обращается к партнеру В: «Одолжи мне на сегодня машину», на что тот ему отвечает: «Я бы сделал это с удовольствием, но боюсь, что она мне сегодня будет нужна самому», или: «Ты понимаешь, я должен спросить у жены — по-моему, она планировала воспользоваться ею. Если бы не это, я бы, конечно, дал ее тебе». Потом партнеры меняются ролями. После окончания упражнения участники делятся впечатлениями сначала в паре, а затем в группе.

Примерные вопросы для обсуждения:

- Что я чувствовал, когда выполнял роль просящего?
- Что я чувствовал, когда выполнял роль отказывающегося?
- Свойственно ли мне поведение, подобное тому, которое демонстрировал партнер В?
- Какие преимущества подобного типа поведения я вижу?

Обезличенные и обобщающие высказывания

Участники, которые постоянно ведут себя обезличенно, делают группу скучной и академически сухой. Вместо «я» они говорят «мы» или «каждый». Они формулируют общие принципы («Человек по сути такой-то...») и предпочитают обращаться ко всей

группе, а не к отдельным людям, в то время как только конкретное обращение к конкретным людям является условием продуктивного взаимодействия в группе. Поэтому важно указать таким людям на особенности их поведения и предложить как можно чаще обращаться к конкретным членам группы, а не играть в «радио». Если ведущему удастся освободить группу от такой склонности к «общим местам», то общение станет эффективнее. Когда участники высказывают то, что думают именно они, и идентифицируют себя как личность со своими высказываниями («Я думаю, что...» вместо безличного «Доказано, что...»), то другие люди будут слушать их более внимательно и более заинтересованно.

Здесь снова наблюдается парадокс: чем более объективны участники, тем легче они могут скрывать свои конкретные мысли и идеи, интересы и потребности за общими истинами какой-либо теории. Чем более субъективный характер носит общение в группе, тем больше вероятность, что благодаря интенсивному и органичному взаимодействию результаты будут более полезными и оригинальными.

❗ «Эссе»

Чтобы обратить внимание участников на основополагающее психологическое различие между конкретным и абстрактным языком, ведущий может предложить им написать краткое эссе из 20 предложений о природе человека. Когда все участники выполняют это задание, каждый готовит вторую версию эссе, в котором он заменяет слово «человек» или его синонимы на местоимение «я». После этого некоторые эссе зачитываются в группе, так что каждый может проверить, насколько точнее вторая, конкретная версия.

Можно также обратить внимание участников на правило № 10, описанное в разделе 7.3.

Постоянные вопросы

Удивительно, как многие участники усложняют взаимодействие в группе своими вопросами. Вопросы полезны только тогда, когда они углубляют взаимодействие, заставляют размышлять, обо-

значают конфронтацию и несогласие и т. д. Вопросы бесполезны и даже вредны, если они являются попыткой рационализировать чувства, завуалировать критику, выразить враждебность по отношению к другим.

Некоторые члены группы постоянно задают вопросы, думая, что они должны что-то сказать или как-то поучаствовать в групповом процессе. Для них вопросы — наиболее безопасный путь самовыражения. Ведущий должен понимать, что такой способ поведения для этих людей хоть и комфортен, но неэффективен, поэтому имеет смысл настойчиво предлагать им переформулировать тот или иной вопрос в утвердительное высказывание.

Оправдания непродуктивного поведения

Оправдания часто используются как защитный маневр в повседневной жизни. В группе они тоже встречаются весьма часто. Например, участник говорит примерно так: «Только в этой группе у меня возникают трудности. В других местах я чувствую себя совершенно уверенно и справляюсь с проблемами. А вот здесь все мешает мне быть таким, каков я есть». Пока человек убежден в том, что его трудности вызваны окружением, другими участниками или ведущим, у него есть прекрасное оправдание для любого своего поступка. Очень часто участники проецируют свои ошибки на группу, критикуя, например, интерактивные игры: «Это искусственная ситуация, поэтому я не могу относиться к ней серьезно. В жизни все не так». Как правило, эти люди сами ведут себя неестественно, их поведение ритуализировано и сильно структурировано. В то же время они не хотят признавать этот факт, зато обвиняют в этом других. Конечно, ситуация интерактивной игры в определенной степени искусственна. Но в то же время она реальна, так как в ней участвуют живые люди, испытывающие настоящие, реальные чувства.

Некоторые члены группы оправдывают свою пассивность и неучастие в групповом процессе тем, что таким образом они демонстрируют традиционно «ученическое» поведение, а ведь они пришли в группу, чтобы учиться и усваивать новое. Существуют и другие формы оправданий, но независимо от того, как это выглядит, ведущий должен осторожно вступать в конфронтацию с та-

кими участниками. При этом ему следует избегать интерпретаций, вместо этого обращая внимание участника на последствия такого поведения для него самого и для других членов группы. Часто участники не осознают, что они делают, и получив доброжелательную, хотя и негативную, обратную связь, отказываются от оправданий.

Частые интерпретации

Нередко можно наблюдать, что некоторые участники привыкли интерпретировать свое и чужое поведение. У многих людей есть склонность прежде подумать, чем почувствовать, и они любят полагаться на так называемые объективные или научные факты. Поэтому вполне естественно, что участники в психологических группах ведут себя так, как в жизни, и не обращают внимания на свои чувства.

Если ведущий не следит за этим, легко может возникнуть групповая культура, которая удерживает группу от работы с чувствами. Понимание, возникшее благодаря собственному опыту, основанное на чувствах, намного продуктивнее, чем просто интеллектуальное и абстрактное понимание.

Существуют два разных способа непродуктивных интерпретаций в группе:

- участник может играть роль самодеятельного «аналитика» и постоянно объяснять всем присутствующим причины собственного поведения или поведения других;
- с другой стороны, участник может взять на себя роль «клиента» и требовать от других интерпретаций и объяснений собственного поведения («Почему со мной все время случается, что я...»).

Если на начальной стадии работы ведущий не вступает в конфронтацию с такими интеллектуализированными членами группы, то подобное поведение может стать нормой и затормозить развитие группового процесса.

Я не хочу сказать, что любая интерпретация или интеллектуальное понимание нецелесообразны. Интерпретация имеет ценность

настолько, насколько она оказывает влияние на поведение того, кому она предназначена. Краткая, тактичная интерпретация, сделанная в подходящий момент, может стимулировать развитие группового процесса, тогда как пространные академические интерпретации неизбежно оборачиваются долгими монологами или докладами.

Принятие участником на себя роли ведущего

Есть участники, которые любят быть «соведущими». Они повторяют вопросы и указания ведущего, предлагают другим участникам сделать или не делать что-то и постоянно более или менее компетентно интерпретируют поведение других, дублируя таким образом деятельность ведущего. Такое поведение отнюдь не является разделением функций, оно служит техникой, с помощью которой «соведущий» уменьшает степень своего реального участия. Он может представлять себя «великим психологом», «мудрым человеком», «дворецким», который только и делает, что заботится о наличии салфеток и пепельниц и т. д. Ведущий должен дать понять (безусловно, в уважительной форме) такому участнику, что его поведение противоречит целям группы и что он отпугивает других и избегает решения собственных проблем.

Избегание проявления глубоких и интенсивных чувств

Некоторые участники не могут выдержать проявления сильных чувств в группе. Когда другой страдает, испытывает сильную печаль или ярость, они сразу начинают предлагать объяснения, утешения, оправдания, намеренно не обсуждают того, что происходит, упрекают других участников и т. д. Проблему создает также и то, что такие люди могут «сверхчувствительно» реагировать не только на выражение сильных отрицательных чувств, они часто пугаются и сильных позитивных чувств и начинают делать замечания.

Участники, которые так поступают, нередко косвенно выражают собственную потребность в помощи. При этом они не могут прямо сообщить о своих потребностях и попросить что-то для себя. Надо понимать, что такие люди нуждаются в помощи, и стараться помочь им выразить свои потребности более продуктивным способом.

Чтобы работать над лежащими в основе этого трудностями, ведущий может попробовать с группой игру «Исполнение желаний». Подробное описание см. на стр. 166.

Псевдоутешение

Нередко в группе встречаются своего рода «сестры милосердия», которые как бы распределяют «успокоительные средства»: «Я знаю, что ты чувствуешь... Могу ли я что-то сделать для тебя?.. Тебе, наверное, ужасно... Я этого не знал...» Еще хуже слова: «Не печалься... Все не так плохо...» Такие утешительные клише часто связаны с собственной вытесненной потребностью в помощи. Когда такой участник замечает, что другой страдает, он чувствует себя скованно и, чтобы успокоить самого себя, утешает весь мир. Он действует под лозунгом «Я всегда рядом с тобой» и при этом не позволяет себе никого критиковать. Его поддержка носит характер ритуала и проявляется по любому поводу, в том числе и незначительному. Такие «сестры милосердия» не могут переносить свои внутренние конфликты и прямо смотреть в глаза трудностям.

С другой стороны, часто за их символической «раздачей успокоительных средств» стоит серьезное желание помочь другим. Поэтому ведущий не должен реагировать на них иронией и сарказмом, но должен кратко и решительно сообщить, что не видит пользы в таком поведении. Как только группа поймет, что фальшивое утешение деструктивно, участники найдут иные пути быть рядом с теми, кому трудно, — например, выражая собственные чувства, рассказывая о своем опыте или просто кладя руку на плечо отчаявшемуся участнику. В любом случае ведущий должен препятствовать превращению группы в «жилетку для слез», что часто случается. При первых признаках этого ведущий должен обратить на это внимание и решительно вмешаться.

Нагнетание конфликтов

Наряду с «сестрами милосердия» в группах иногда присутствует их кажущаяся противоположность — «пиротехники». Похоже, что они наслаждаются всевозможными конфликтами. Возможно, эти участники чувствуют себя плохо, когда в группе господствует единодушие, и не доверяют мирному состоянию. Они

любят открытые и жесткие конфликты, потому что могут показать в них свою силу.

Встречаются участники, которые выступают за психологическое «разоблачение» других и агрессивно их «подначивают». Часто это так называемые фанаты, которые переходят из одной группы в другую. Эти люди немногому научились из своего предыдущего опыта участия в группах, не считая того, что приобрели еще большую «толстокожесть». В сущности, им трудно установить искренний контакт с другими участниками. Чтобы помочь таким членам группы, ведущему нужно вступить в конфронтацию с ними и ни в коем случае не присоединяться к ним.

Некоторые участники так воспитаны, что считают невозможным процесс личностного роста без жестких конфликтов. Дискуссия, анализ, проверка альтернатив чужды им. Они реагируют импульсивно и видят мир «черно-белым». Таким участникам трудно работать конструктивно. Они постоянно (и довольно агрессивно) пытаются устроить проверку ведущему и другим членам группы, чтобы выяснить, действительно ли те их принимают. Для них исключительно важно получить подтверждение, что группа обращает на них внимание и не бросает их на произвол судьбы. Ведущий должен решительно и дружелюбно вступать в конфронтацию с ними. Таким людям очень полезно поучаствовать в достаточно агрессивных интерактивных играх, например:

❗ «Толкалки»

Инструкция: «Разбейтесь на пары. Встаньте на расстоянии вытянутой руки друг от друга. Поднимите руки на высоту плеч и обопритесь ладонями на ладони своего партнера. По моему сигналу начните толкать своего партнера ладонями, стараясь сдвинуть его с места. Если же ваш партнер сдвинет вас назад, постарайтесь вернуться на свое место.

Будьте внимательны, никто из вас не должен причинить другому боль. Не толкайте своего партнера на стены или на мебель. Как только вы устанете, крикните мне: «Стоп!», и я остановлю игру».

Затем образуются новые пары, теперь ведущий может попросить участников выбрать себе в партнеры тех членов группы, на которых они сердятся или сердились когда-нибудь или с которыми у них сложные отношения. После окончания игры следует обсуждение в группе.

Комментарий: Можно предложить другой вариант игры. Участники могут толкаться, скрестив руки крест-накрест, можно толкаться спинами или ягодицами.

❗ «Датский бокс»

Инструкция: «Разбейтесь на пары и встаньте друг напротив друга на расстоянии вытянутой руки. Затем сожмите руку в кулак и прижмите его к кулаку вашего партнера так, чтобы ваш мизинец был прижат к его мизинцу, безымянный палец — к его безымянному, средний — к его среднему, указательный — к его указательному. Стойте так, как будто вы крепко привязаны друг к другу.

Итак, восемь пальцев прижаты друг к другу, а большие пальцы ваших рук вступают в бой. Сначала они направлены вертикально вверх. Затем один из вас считает до трех, и на счет «три» начинается бокс. Побеждает тот, чей палец оказывается сверху, прижав большой палец партнера к руке хотя бы на секунду. После этого вы можете начать следующий раунд.

После пяти раундов сделайте перерыв, чтобы рука отдохнула, и выберите себе другого партнера. Прощаясь с каждым партнером, поблагодарите его за честную борьбу».

❗ «Индийский армрестлинг»

Участники образуют пары. Партнеры ложатся животами на пол голова к голове. Локтями правых рук они опираются на пол, ладони сцеплены друг с другом. По сигналу ведущего они начинают бороться. Задача — положить руку партнера на пол.

После первого
нера. По окон

кие игры часто со

Самобичевание

которые участник

маясь самобичева

бьюсь... Никто мен

приятные прогнозы

та игра у нас не пол

...»). У них изошр

помощью которых с

пространяют атмосф

уют свою потребност

ведущий не вмешива

яющимся пророчес

В некоторых случаях

нику походить по ко

который в смешном

происходит в группе

с собственной агресс

смысленность такого

Шутники в групп

«Клоуны» в группе —

своими постоянными

намерениям других у

занной форме: «Я не

знаю, имею ли я вооб

своим шуткам я полу

Ведущему нужно так

тившись о том, чтобы

лучить от остальных

обратную связь. Мал

считают, что у «клоу

шенные люди.

Глава 6. Возникающие зат

После первого раунда участники находят себе нового партнера. По окончании всей игры происходит обсуждение.

Такие игры часто совершают чудо.

Самобичевание

Некоторые участники постоянно обвиняют либо самих себя, занимаясь самобичеванием («Я ничтожество... Я никогда этого не добьюсь... Никто меня не любит...»), либо группу, делая неблагоприятные прогнозы («Мы никогда не превратимся в группу... Эта игра у нас не получится... Видимо, мы не достигнем результата...»). У них изощренный репертуар риторических колкостей, с помощью которых они иронизируют над успехами других и расширяют атмосферу нигилизма. Таким способом они маскируют свою потребность в помощи и внутреннее одиночество. Если ведущий не вмешивается, это поведение становится «самоисполняющимся пророчеством».

В некоторых случаях ведущий может предложить такому участнику походить по комнате и поиграть в настоящего нигилиста, который в смешном и карикатурном виде изображает все, что происходит в группе. Это может помочь ему вступить в контакт с собственной агрессивностью и, с другой стороны, понять бессмысленность такого поведения.

Шутники в группе

«Клоуны» в группе — дружелюбный вариант «саботажников», они своими постоянными и неуместными шутками мешают серьезным намерениям других участников. «Клоун» сообщает в завуалированной форме: «Я не очень убежден в собственной ценности. Я не знаю, имею ли я вообще отношение к происходящему. Благодаря своим шуткам я получаю хоть какое-то внимание».

Ведущему нужно также вступить в конфронтацию с ним, позаботившись о том, чтобы он увидел свои сильные стороны и смог получить от остальных достаточно реалистичную позитивную обратную связь. Малочувствительные участники несправедливо считают, что у «клоунов» все хорошо и они веселые и уравновешенные люди.

Неуместный юмор

Юмор хорошо помогает разрядить трудные ситуации и облегчить взаимодействие, смягчить невыносимое напряжение и внести определенную долю оптимизма в группу, состоящую в основном из невротизированных и депрессивных участников. С другой стороны, все время находятся участники, которые используют юмор, чтобы блокировать попытки ведущего углубить процесс взаимодействия или проработать важные темы. Если юмор снижает продуктивное напряжение, то он становится помехой, и ведущий должен противостоять этому.

Проявление цинизма

Участники, которые предпочитают в качестве защиты циничную реакцию на процессы в группе, как правило, сами не могут продуктивно взаимодействовать и мешают работе других участников, нередко пугая их.

Циник, как правило, ждет, пока какой-то участник привлечет к себе внимание, и высказывает соответствующую оценку происходящему. Его нормальное поведение — это поведение высокомерного молчаливого судьи, который оценивает все, что происходит в группе. Он кажется всем неуязвимым, потому что демонстрирует такое же поведение и в случае, когда вступают в конфронтацию с ним. До такого участника ведущий может достучаться, если скажет ему, что он действительно ценит в нем, несмотря на его цинизм.

Скука в группе

Испытывать скуку и пытаться скрыть это — наиболее частая форма избегающего поведения и хороший пример невыраженной неудовлетворенности и раздражения. Иногда случается, что участники, которым хронически скучно, внушают себе, что групповое взаимодействие не имеет для них значения. Скучающий участник либо не осмеливается выразить свою вполне оправданную неудовлетворенность, боясь показаться невежливым, либо таким образом ищет возможность отомстить за что-то группе или ведущему. Чтобы не допустить такой часто встречающейся помехи, как скука, ведущий должен заранее заключить с группой контракт, в котором будет оговорено, что тот, кто начинает ску-

чать, сообщает об этом сразу каким-либо условным знаком. При работе с этой проблемой ведущий может попробовать интерактивную игру «Сообщение о помехах». Подробное описание — см. на стр. 184. Также см. правило № 15 из раздела 7.3.

Слишком активное участие

В то время как большинство участников стремятся избежать интенсивного взаимодействия, чтобы уменьшить контакты с другими, есть отдельные участники, которые «убегают» во взаимодействие, чтобы избежать контакта со своим Я. Они слишком активны в группе и не выносят пассивности других. Вне пределов группы у них мало личной идентичности, потому что они считают более значимым то, что происходило с ними в группе, нежели свою повседневную жизнь. Такие «фанаты группы» не замечают, что работа в ней дает всего лишь возможность улучшить межличностные отношения в обычной жизни, но не может служить им заменой.

Иногда случается, что какой-то участник, который чувствует себя в группе чужим, особенно рьяно настаивает на интенсивном и демонстративном взаимодействии. В таких случаях ведущий должен быть бдительным, чтобы не попасть в эту неосознанно составленную ловушку. Форсирование группового процесса приводит только к тому, что остальные участники, которые следуют своему естественному темпу развития, отстраняются. Участники, создающие из психологических групп культ, добиваются только того, что как члены группы, так и повседневное окружение отступают от них.

Чтобы такие участники могли получить пользу от участия в группе, ведущий должен как можно раньше вступить в конфронтацию с ними и дать им понять, что у каждого свой ритм «активности-пассивности» (см. об этом также раздел 2.3).

Пропуски занятий и опоздания

Часто участники выражают свое сопротивление работе опозданиями или пропусками занятий. Этим они могут показывать, что текущая деятельность группы трудна для них или вызывает страх. У них также может быть впечатление, что их потребности не при-

нимаются в расчет, что группа слишком велика для них, что в ней есть «группировки», угрожающие общей сплоченности, и т. п.

Кроме того, пропуски занятий или постоянные опоздания со стороны одного и того же участника могут быть его вполне осознанной попыткой проверить, замечают ли его отсутствие и важно ли это для других. Это может также выражать скрытую враждебность и желание отомстить за нанесенную обиду.

Лучше всего, если ведущий немедленно обсудит с участниками эту проблему, чтобы не допустить того, что такой способ поведения станет нормой.

Если отсутствует один участник, можно спросить группу: «Что для вас означает отсутствие Феликса?»

Участник, чье отсутствие никто не замечает, почти всегда слабо вовлечен в социальную структуру группы. Ведущий вместе с остальными должен подумать, как лучше привлечь его. Еще более проблематично, если участник отсутствует очень долгое время. Тогда у других членов группы может возникнуть сильное чувство вины, а может быть, и злости. Чтобы избежать этого, ведущий должен вступить в контакт с много пропустившим участником прямо в начале того занятия, на котором он появился. Каждый участник должен знать, что его присутствие желаемо и что группа в нем нуждается.

С другой стороны, каждый должен знать, что у него есть право в любое время отстраниться от группового взаимодействия. Важно только, чтобы он сообщил, что хочет взять «тайм-аут» (см. также раздел 2.4).

Когда кто-то намеревается покинуть группу, важно, чтобы он сообщил об этом группе и тем самым дал каждому возможность высказать что-то ему перед уходом, чтобы у оставшихся участников не оставалось невыраженных чувств.

Иногда можно заметить, что кто-то в данный момент не хочет участвовать в работе группы. Тогда наилучшим решением про-

...емы может б
Смотри, Курт,
...яю твою точк
...шь сейчас, а н
...сочно. Я пред
...куда-нибудь, гд
...тельно хочешь.
...быть с нами, т

Таким образом,
...тно выражени
...поступать по с
...щается с чувст

Посторонни

Многие участ
...седом в то вре
...вмешается, гр
...ронные разгово
...гих. Ведущий
...посторонних
...спросить шеп
...держание сво
...него разговор
...выражать себ
...затруднения.

6.4 ДЕСТР МНОГИ

В следующем
...ведения, кото
...скорее колле
...мотив — соп
...группы, кото
...удобное.

Поведение ве
...кие описаны

блемы может быть такое предложение со стороны ведущего: «Смотри, Курт, у тебя сейчас нет желания работать с нами. Я уважаю твою точку зрения, и я уважаю тебя за то, что ты это сообщаешь сейчас, а не приходишь позже и не говоришь, что тебе было скучно. Я предлагаю тебе использовать свободное время и пойти куда-нибудь, где тебе хорошо, и сделать что-то, чего ты действительно хочешь. Как только ты заметишь, что тебе снова приятно быть с нами, ты вернешься. Я буду рад тебе».

Таким образом, ведущий проявляет уважение по отношению к честно выраженному сопротивлению участника и позволяет ему поступать по своей воле. В большинстве случаев участник возвращается с чувством облегчения и более мотивированным.

Посторонние разговоры в группе

Многие участники склонны порой тихо шептаться со своим соседом в то время, когда кто-то другой говорит. Если ведущий не вмешается, групповая сплоченность заметно пострадает. Посторонние разговоры могут вызвать недоверие и раздражение у других. Ведущий должен кратко объяснить правило «Никаких посторонних разговоров» (см. правило № 12 из раздела 7.3) и спросить шепчущихся участников, готовы ли они сообщить содержание своей беседы всей группе. Часто причиной постороннего разговора является то, что участникам трудно открыто выражать себя. Хорошо, если они смогут сформулировать свои затруднения.

6.4 ДЕСТРУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ МНОГИХ УЧАСТНИКОВ ИЛИ ВСЕЙ ГРУППЫ

В следующем разделе речь пойдет о деструктивных способах поведения, которые свойственны не отдельным членам группы, а скорее коллективу. В этом случае неосознанный коллективный мотив — сопротивление определенному направлению развития группы, которое участники воспринимают как опасное или неудобное.

Поведение ведущего должно строиться на тех же принципах, какие описаны в предыдущей главе.

Принятие «подпольных» законов

В начале работы каждой группы может случиться так, что индивидуальные и коллективные способы деструктивного поведения, если с ними не конфронтировать, становятся нормами, и это может влиять на все аспекты группового взаимодействия — на содержание («Здесь не говорят о недовольстве ведущим»), процедуры («Когда кто-то говорит, его ни в коем случае нельзя перебивать»), организационные правила («Если опоздать, ничего не случится»), стиль взаимодействия («Здесь не нужно ставить четкие требования») и цели («Мы хотим чувствовать себя здесь комфортно»).

Когда многие участники безапелляционно вводят свои нормы взаимодействия (либо косвенно, своим поведением, либо прямо, формулируя основные правила), это оказывает отрицательное влияние на развитие группы. Поэтому необходимо, чтобы ведущий обратил внимание всех на то, что происходит. Прежде всего он должен вступить в прямую конфронтацию с участниками, которые ведут себя так, будто имеют право на единоличное определение правил работы.

Марика: «Мы не хотим здесь слишком близких отношений».

Ведущий: «Марика, сейчас ты говоришь за всю группу. Ты готова отвечать только за себя и повторить то, что ты сказала, от первого лица, чтобы проверить, как это звучит?»

Марика: «Я не хочу ни с кем близких отношений».

Ведущий: «Ты можешь выяснить для себя, с кем ты не хочешь близких отношений, и сказать ему это прямо?»

Перебивание

Если участники постоянно перебивают друг друга, это может быть в значительной степени вызвано скрытым соперничеством или страхом недополучить внимание. В любом случае нужно обсудить это, иначе группа остановится в развитии. Чтобы изменить ситуацию, ведущий может предложить игру «Без точек и запятых». Подробное описание см. на стр. 106.

Столь же значительная трудность возникает, когда участники слишком вежливы и не чувствуют себя вправе перебивать друг друга. Нужно провести четкие различия между ответственным и безответственным вмешательством в действия другого человека. Когда я прерываю кого-то, чтобы, например, сменить неудобную для меня тему, я действую безответственно. Если же я вмешиваюсь, потому что меня нервирует многословный участник, я действую ответственно, особенно по отношению к своим чувствам.

Групповая культура должна гарантировать живую атмосферу, в которой участники выражают свое неудовольствие не посредством сжимания челюстей или засыпания (подробнее об этом см. раздел «Скука в группе», стр. 216).

Групповые стереотипы

Иногда в группах складываются некие стереотипы, суть которых в том, что все время поднимаются одни и те же проблемы, излагаемые к тому же одним и тем же способом. Часто речь идет о стандартных жалобах, лишь в небольшой степени имеющих отношение к основному содержанию групповой работы.

Хорошее средство против этого — съемка на видеокамеру с дальнейшим просмотром и обсуждением увиденного.

Смысл противодействия формированию таких ритуальных действий в том, чтобы участники получили обратную связь о наличии стереотипа, его форме и содержании.

Сложность возникает, когда ведущий сам ведет себя стереотипно, реагируя одним и тем же образом, давно известным участникам, используя примерно один и тот же поведенческий репертуар. Умные участники парируют это симметричным поведением, так что группа и ведущий попадают в тупик.

Охота за «козлом отпущения»

Иногда случается, что некоторые участники осознанно или неосознанно становятся «козлами отпущения» в группе и олицетворяют собой все то неприятное, что есть внутри и вне группы.

В этом случае ведущий обязательно должен принять меры. Иногда группа делает «козлом отпущения» того, кто молчит, иногда — того, кто слишком долго говорит, иногда — добровольного «соведущего» и даже «сестру милосердия», направляя на этих людей всеобщее раздражение. «Охота» за такой жертвой — удобный способ спроецировать на кого-то аутоагрессию.

Ведущий должен вовремя заметить это и указать участникам на то, что, видимо, таким путем они пытаются решить собственные проблемы.

Часто участники испытывают раздражение по отношению к ведущему группы, но, избегая конфронтации с ним, начинают упрекать во всем «козла отпущения».

Такие «игры» препятствуют развитию группы и могут сильно повредить участнику, исполняющему роль «козла отпущения». Вмешательство ведущего в этом случае необходимо. Он может сказать: «Я замечаяю, что многие из вас обвиняют в трудностях Карла. Может быть, вы делаете его ответственным за те трудности, в которых виноваты сами?» Такое замечание может обратить внимание участников на те игры, в которые они играют.

Возможна и прямая конфронтация: «Михаэль, я замечаяю, что ты отрицательно отзываешься о Карле. Может быть, ты на самом деле злишься на меня?»

На начальной стадии работы группы ведущий часто сам становится «козлом отпущения». Участники считают его то слишком директивным, то слишком пассивным. Ведущему нужно принимать эти «выпады», ни в коем случае не оправдываясь и не злясь, но признавая те возражения, которые он считает справедливыми. Такие «нападения» относятся к области профессионального риска для ведущего, и лучше всего, если он принимает их спокойно и с положительным настроем.

Концентрация на одном участнике

Порой случается, что какой-то участник, сам того не желая, становится центром внимания всей группы. При этом остальные ос-

вобождают себя от необходимости решать собственные проблемы. Хотя у группы нет особой причины заниматься более детально проблемами одного участника, тем не менее нередко это обстоятельство используется как шанс избежать анализа собственных трудностей. Часто такой участник ведет себя пассивно и не протестует против того, чтобы другие беспрерывно занимались только им. В этом случае ведущий может задать ему вопрос: «Тебе комфортно чувствовать себя так долго в центре внимания?»

Особый случай — так называемый синдром соболезнований, при котором участники бросаются на попавшего в трудную ситуацию члена группы и демонстрируют псевдоинтерес: «Как ты себя чувствуешь?.. Когда случилась эта ужасная история?.. Сколько это уже продолжается?..» Таким образом, участник слишком долго остается в центре внимания группы. Сначала он не замечает, что это игра, думая, что другие действительно им интересуются. Постепенно он начинает чувствовать себя неудобно, но так как он слишком вежлив, он продолжает отвечать на все вопросы. Здесь важно, чтобы ведущий следил за ситуацией и воспрепятствовал тому, чтобы участника, оказавшегося в центре внимания, использовали в своих целях.

Увлечение историей группы

Детальный анализ того, что происходит в группе, нередко является карикатурой на настоящую группу и сигнализирует ведущему об избегающем поведении участников. Когда группа собирается после обеда и начинает подробно обсуждать, что произошло на утренней встрече, то часто это происходит с неосознанной целью воспрепятствовать дальнейшему углублению процесса. Группа анализирует прошедшее взаимодействие не для того, чтобы выстроить перспективу, но чтобы поддерживать существующую между участниками дистанцию. Иногда такой анализ происходит во время одной и той же встречи, так что участники, с виду занимаясь друг другом, на самом деле избегают ситуации «здесь и теперь».

Такие непродуктивные исторические экскурсы ведущий может распознать по тому, что во взаимодействии отсутствует живость и спонтанность. Чисто исторический, пространственный анализ груп-

пового процесса всегда является академическим и довольно бесполезным мероприятием.

Краткий продуктивный анализ прошедших интеракций, напротив, может быть очень полезным, так как помогает лучше понять образцы поведения группы и отдельных участников.

Стремление постоянно играть

В начале работы группы проведение интерактивных игр особенно полезно для достижения участниками ощущения своей безопасности. В дальнейшем группа ни в коем случае не может развиваться таким образом, чтобы игры следовали одна за другой. Игры очень нужны, но они никак не могут заменять собой живое и спонтанное взаимодействие. Когда члены группы общаются друг с другом только с помощью интерактивных игр, возникают проблемы, которые обязательно нужно озвучить. Если у группы возникают трудности и она заходит в тупик, участники должны совместно с ведущим проанализировать проблемы, а не вытеснять их с помощью излюбленной игры.

Интерактивные игры нужно применять дозированно, чтобы способствовать возникновению нового опыта в группе, стимулировать взаимодействие и разрешать трудности в общении. Их нельзя использовать постоянно, иначе они лишают группу инициативы. Если у ведущего возникает впечатление, что он сам заранее структурирует ситуацию, чтобы вызвать живое взаимодействие, то это симптом его собственного страха открыто говорить о своих затруднениях, связанных с сотрудничеством с участниками.

Скрытые потребности

Каждая группа работает, как известно, на двух уровнях:

- на уровне озвученных целей и мотивов, связанных с выполнением задач и социальной структурой группы;
- на уровне неявных, частично сознательно скрывааемых, частично неосознанных потребностей.

У каждого участника группы есть цели и потребности, которые он не осмеливается открыто выразить, потому что опасается отказа, критики или насмешки со стороны других. Особенно зат-

руднительно выразить потребность в человеческом признании, физическом контакте или даже нежности в реально существующей рабочей группе.

Когда слишком многие важные потребности не удовлетворяются, могут возникнуть тяжелые проблемы. Например, если ведущий не выражает группе достаточной поддержки и признания, то у участников может возникнуть конфликт: они хотели бы больше позитивного внимания, но не осмеливаются попросить об этом. Поэтому они могут прибегнуть к некоторым манипуляциям, чтобы заставить ведущего делать то, что они хотят. Они могут осознанно совершать ошибки, чтобы продемонстрировать ведущему свою зависимость от него, могут реагировать апатией или сознательно «пропускать мимо ушей» то, что он им сообщает.

Ведущий должен все время спрашивать себя, какие важные потребности в его группе удовлетворяются не полностью или вовсе не удовлетворяются. Факт наличия скрытых потребностей является совершенно нормальным. Нерационально открыто обсуждать все потребности. Однако нужно идентифицировать и открыто обсудить те из них, которые сильно затрудняют работу над групповой задачей и взаимодействие участников данной группы. При этом важно побудить участников самим говорить о своих скрытых потребностях. Для этого можно провести следующие интерактивные игры:

❗ «Можем – не можем»

Материалы: Для проведения игры каждому участнику группы потребуется лист бумаги и карандаш.

Все участники пишут на листах бумаги четыре вида своих потребностей:

- потребности, которые я могу удовлетворить в группе;
- потребности, которые другие могут удовлетворить в группе;
- важные потребности, которые я не могу удовлетворить в группе;
- важные потребности, которые другие участники в настоящее время не могут удовлетворить в этой группе.

Листы не надо подписывать, писать можно печатными буквами или измененным почерком.

После этого ведущий собирает все листы, систематизирует данные и обсуждает их с группой.

❗ «Исполнение желаний»

Подробное описание см. на стр. 166.



7

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА РАБОТЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ГРУПП

Когда ведущий начинает работать с группой, он должен обсудить и согласовать с участниками правила совместной деятельности. Независимо от содержания и формы взаимодействия ведущий должен:

- дать участникам информацию о принципах своей работы;
- рассказать о философских основах своей работы;
- обозначить важные для него правила взаимодействия.

В этой главе будут кратко представлены основные правила, которые дадут ведущему некоторые ориентиры для работы.

7.1 ИНФОРМИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ О ПРИНЦИПАХ РАБОТЫ ГРУППЫ

В начале работы с группой ведущий должен обязательно объяснить участникам ее принципы. Это имеет тем большее значение, чем меньше группа привыкла к подобной форме работы и чем больше она привыкла к традиционным формам обучения. Объяснение должно быть кратким, понятным и четко сформулированным.

Ведущий, например, может сказать следующее: «В рамках нашей групповой работы мы будем использовать интерактивные игры. Чтобы было понятно, о чем речь, я обозначу некоторые наиболее важные моменты.

- Во время нашей работы вы сможете поэкспериментировать с собой, чтобы понять, как и почему вы ведете себя в различных ситуациях. Вы можете дать волю своему любопытству и попробовать новые способы поведения, которые в повседневной жизни вы, скорее всего, не использовали. Если обычно вы ведете себя тихо и скромно, то здесь у вас есть возможность быть активным, больше говорить и действовать. Если вы в основном активны с другими людьми, то можете один раз остановить себя и посмотреть, что произойдет, если вы просто понаблюдаете за происходящим.
- Прекрасную возможность для экспериментирования со своим поведением дают интерактивные игры, в которые мы с вами будем иногда играть. Во время игры попытайтесь не

размышлять о ходе эксперимента. Попробуйте также “вынести за скобки” свои предубеждения и прогнозы и вернуться к ним только после того, как игра кончится и мы перейдем к ее обсуждению. Тот, кто начинает работу в группе с установки “Я ничему новому здесь не научусь”, скорее всего, подтвердит свое представление.

□ Здесь вы можете выражать свои идеи и мысли, чувства и впечатления. Особенно важны эмоциональные реакции на поведение других участников.

□ Я буду стараться прилагать все усилия к тому, чтобы мы продвигались к намеченным целям и получали удовольствие от работы. Но без вашего содействия многого я сделать не смогу, самое большее — я смогу читать вам лекции, но у меня нет такого намерения, и я полагаю, что вы тоже не ожидаете этого. Так что результат нашей работы зависит от вас в такой же степени, в какой и от меня. Каждый получит от группы столько, сколько он сам готов вынести из нее.

□ Я предполагаю, что сейчас большинство из вас смотрит на наше сотрудничество осторожно и с долей скепсиса, хотя и не без любопытства. Я считаю такую установку вполне уместной. Пожалуйста, делайте и говорите в группе только то, что вы действительно хотите».

7.2 ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

Я предлагаю несколько принципов, которые должны быть приняты участниками как аксиомы. Они одинаково важны как для участников, так и для ведущего. Следование этим принципам может гарантировать каждому члену группы и ведущему психологическую безопасность.

Аксиома 1. Каждый несет ответственность за себя и зависит от других участников

Эта аксиома означает, что каждый участник должен осознавать факт своей автономии и неповторимости или стремиться к его осоз-

нению. Каждый определяет для себя сам, насколько он хочет быть вовлечен в работу, насколько он хочет привлекать к себе внимание, когда он хочет помолчать и послушать. Каждый решает для себя, в какой степени он хочет попасть под влияние других людей и что он считает при этом наиболее важным. Каждый решает сам, в какой степени и в каком темпе он хотел бы развивать свой личностный, интеллектуальный и эмоциональный потенциал.

Одновременно эта аксиома подчеркивает взаимозависимость всех членов группы. Взаимозависимость означает, что ни один участник не может достичь результата без других членов группы и понимает, что другие не могут достичь результата без него. Поскольку я понимаю важность этого фактора, я внимательно слушаю других участников, стараюсь воспринять их слова и «язык тела», а также:

- принимаю и уважаю членов этой группы;
- имею право вступить в конфронтацию с ними, потому что сам серьезно отношусь к возникающим у меня чувствам и понимаю, что они важны и для остальных тоже;
- подвергаю сомнению свои установки и могу изменять свое поведение, если они вызывают конфронтацию со стороны других участников.

Аксиома 2. Близость возможна и в отсутствие откровенности

Многие участники несправедливо полагают, что смысл интерактивных групп — сообщение членам группы интимных фактов своей личной биографии. На самом деле это совсем необязательно. Намного важнее ощущение того, что на меня обращают внимание, что меня видят и слышат, что мной интересуются и поэтому я не одинок. Близость — вполне конкретное чувство, это знание того, что со мной считаются, это ощущение принадлежности. Я могу чувствовать себя очень близким кому-то, даже не зная ничего о фактах его жизни, просто потому, что меня трогает его голос, интонация, я чувствую схожесть наших реакций и переживаний.

Большинство людей избавляются от масок, общаясь с теми, с кем чувствуют близость. Поэтому совершенно бесполезно принуждать

кого-то к откровенности
этот момент она
в достаточной

Аксиома 3. Ведущий

Ведущий дает воз
звать, когда тот это
рою каждого буд
переносить конф
и поддерживает
ется таким образ
тогда это — обяза
ощущения, что

Задача ведущего
стараясь увидеть
времени. Может
ему не дают, др
а от него требу
жение и не поз
ситуациях веду
ся в ней в опре

Аксиома 4. С

В основе этого
жет продвига
свободное и с
явно конкури
это очень сил
ком случае с
та с межлич
приоритетна

Ни в одной
дачей, если
требности
ведущий в

кого-то к откровенности против его воли. Когда я ношу маску, то в этот момент она — мое истинное лицо, так как я не чувствую себя в достаточной безопасности, чтобы показать большее.

Аксиома 3. Ведущий поддерживает участников

Ведущий дает возможность каждому участнику говорить и молчать, когда тот этого хочет, и старается создать ситуацию, в которой каждого будут слышать и видеть. Человек может легче переносить конфронтацию со стороны других, если его признает и поддерживает кто-то из группы. Если же ситуация складывается таким образом, что никто не хочет дать эту поддержку, то тогда это — обязанность ведущего. Важно избавить участника от ощущения, что он совсем одинок.

Задача ведущего — внимательно следить за всеми участниками, стараясь увидеть их истинные потребности на данный момент времени. Может быть, какой-то участник хочет что-то сказать, а ему не дают, другой, возможно, хочет помолчать и отойти в тень, а от него требуют активности, третий может чувствовать отвержение и не позволяет себе быть самим собой и т. д. Во всех этих ситуациях ведущий должен оказать помощь тому, кто нуждается в ней в определенный момент.

Аксиома 4. Сначала взаимодействие, потом действие

В основе этого принципа лежит тот факт, что каждая группа может продвигаться к намеченной цели, только если общение в ней свободное и открытое. Если, например, два участника в группе явно конкурируют друг с другом или игнорируют друг друга, то это очень сильно тормозит группу в ее продвижении к цели. В таком случае следование указанному принципу означает, что работа с межличностными отношениями в группе в данный момент приоритетна по сравнению с работой над задачей.

Ни в одной группе мы не можем позволить себе заниматься задачами, если участники не в состоянии удовлетворить свои потребности в принадлежности, влиянии и уважении. Если же ведущий все-таки заставляет группу двигаться к намеченной

цели в такой ситуации, то в группе возникнет сильное групповое напряжение, которое окажет деструктивное влияние как на участников, так и на групповой процесс в целом.

7.3 ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА РАБОТЫ

Приведенные ниже правила уместны для любых групп, но ведущий может проверить на практике, какие из них он считает особенно важными для своей конкретной группы. Какие-то правила имеет смысл принять сразу же после начала работы группы, какие-то можно вводить уже во время работы, например, в случае, если поведение участников не соответствует нормам, которые кажутся ведущему важными. Правила могут быть приняты устно, а могут быть розданы участникам в написанном виде, например, в виде «хартии прав и обязанностей».

В любом случае ведущий должен позаботиться о том, чтобы участники ознакомились с правилами как можно раньше. Потом эти правила станут естественной нормой взаимодействия. Так как во многом правила психологических групп не соответствуют обычным социальным нормам, ведущий должен удостовериться, что участники понимают их смысл. Для этого полезно сформулировать вместе с группой традиционные правила повседневной жизни, чтобы увидеть отличия и особенности правил психологических групп и обсудить это (например, в психологических группах принято правило «Говори за себя», тогда как в повседневной жизни принято «не быть выскочкой», «говорить “мы”», «не выпячиваться» и пр.).

Конечно, предлагаемые нами правила можно сформулировать по-другому, изменить и дополнить. Знание этих правил особенно важно для неопытных ведущих — надеюсь, оно поможет им и придаст мужества.

Правило 1. Каждый участник принадлежит группе, независимо от того, что он думает, чувствует или делает в настоящий момент, а также независимо от того, что другие о нем думают, говорят или чувствуют по его поводу.

Это правило должно обеспечить удовлетворение фундаментальной потребности каждого участника — потребности в принадлежности. Только следуя этому правилу, группа может создать атмосферу безопасности и стать сплоченной. Это лучшая страховка против раскола группы и формирования подгрупп.

Ведущему нужно постоянно обращать внимание группы на это правило, так как участники часто забывают о нем, чтобы внешне и внутренне изолировать «неудобных» членов группы.

Правило 2. Каждый участник имеет право чувствовать то, что он чувствует, и думать то, что он думает.

Это правило подчеркивает автономию индивида. Никто не может точно сказать, что происходит в душе другого. Часто участники это забывают и проецируют свои чувства и мысли на других, упражняясь в искусстве чтения мыслей и предсказаниях. Только у самого человека есть доступ к его внутренней жизни, и никто не знает об этом больше, чем он. Если я говорю, что у меня болит сердце, никто не может сказать, что это неправда. В то же время необходимо учитывать, что иногда участник может говорить неправду, либо потому, что не знает правды, либо потому, что не хочет ее сообщать. Я должен это уважать — в лучшем случае я могу сказать: «Я тебе не верю».

Правило 3. Контакт возникает раньше, чем согласие и сотрудничество.

Это правило означает, что простые коммуникативные процессы первичны по отношению к более сложным процессам формирования согласия и сотрудничества. Люди обладают различными потребностями и имеют разные представления о целях групповой работы. Им будет гораздо легче работать над поставленной перед ними задачей, если сначала они установят контакт друг с другом. Это создаст почву для разрешения будущих конфликтов и достижения согласия.

Правило 4. Участники стараются общаться настолько искренне, насколько возможно.

Это правило означает, что самый эффективный способ установления контакта — открытое и неискаженное сообщение того, что думают и чувствуют участники. Это правило особенно важно, когда члены группы испытывают чувства или хотят проявить эмоциональные реакции, которые в традиционной культуре подавляются и считаются неприемлемыми, а также в случае, когда у участников возникают необычные идеи и мысли. Соблюдение этого правила позволит сильно возрасти творческому потенциалу группы.

Правило 5. Участники стараются вести себя как можно более естественно и непринужденно.

Это правило направлено против защитных механизмов, которые позволяют людям воспринимать себя и других такими, какими хочется, а не такими, какие они есть на самом деле.

Если участники уважают это правило, то они не ведут себя так, будто ведущий — это не ведущий, а рядовой участник; они также не притворяются, что хотят чего-то, чего в действительности не хотят. Они не скрывают своих мыслей и потребностей.

Правило 6. Все, что услышано и увидено в группе, является конфиденциальной информацией.

Это правило тем важнее, чем больше откровенности в группе. Оно означает, что никто не должен рассказывать третьим лицам о том, что другие участники делают или говорят в группе. Члены группы могут выносить за ее пределы только то, что касается их лично. Не разрешается сообщать имена участников, равно как и ничего такого, что может облегчить их узнавание. Особенно важно соблюдение этого правила при работе в организациях.

Правило 7. Нельзя говорить об участниках группы в третьем лице, можно говорить, только обращаясь непосредственно к ним.

Соблюдение этого правила гарантирует непосредственный коммуникативный контакт между присутствующими.

Правило 8. Уча
точ

Это правило позн
ни прошедших
будущее. Если я
жет быть, иначе
тоящим.

Соблюдение это
динамичное вза

Правило 9. К

Это правило ло
стник говорит
(«Это злит ме
ответственно

За соблюдени
оживить «зас

Правило 10.

Это правило
проблемой,
чем более к
листичен.

Правило 1

Это прави
лятивным
ствитель
информал
образом,

Глава 7. Осн

Правило 8. Участники стремятся быть в настоящем, сосредоточившись на том, что происходит «здесь и теперь».

Это правило позволяет группе избежать застревания на обсуждении прошедших событий и чрезмерного увлечения планами на будущее. Если я хочу иначе отнестись к своему прошлому и, может быть, иначе вести себя в будущем, я должен работать с настоящим.

Соблюдение этого правила позволяет сохранять в группе живое и динамичное взаимодействие.

Правило 9. Каждый участник группы говорит от первого лица.

Это правило логически следует из аксиомы автономии. Если участник говорит «мы» или использует безличные предложения («Это злит меня» вместо «Я злюсь»), то тем самым он избегает ответственности в общении.

За соблюдением этого правила следить легче всего, оно помогает оживить «заскорузлые» коммуникативные структуры.

Правило 10. Участники должны избегать обобщений.

Это правило необходимо соблюдать как в серьезной работе над проблемой, так и в непосредственном общении. Оно означает, что чем более конкретны высказывания участника, тем он более реалистичен.

Правило 11. Нельзя задавать вопросов «почему?», но можно спрашивать «что?» и «когда?». Надо стремиться формулировать собственные высказывания как можно более ясно и четко.

Это правило учитывает, что многие вопросы являются манипулятивными и содержат в себе скрытую критику. Если кто-то действительно хочет задать вопрос для того, чтобы получить информацию, он должен стараться сформулировать его таким образом, чтобы ответом ему были факты, а не теории.

Правило 12. Во время работы группы запрещены посторонние разговоры.

Это правило не дает посторонним разговорам разрушить возникший в группе контакт.

Правило 13. Работа в группе исключает употребление участниками наркотиков, алкоголя, психостимуляторов. В группе участники защищены от физического насилия.

Это правило должно гарантировать, что ни один участник не изменяет состояние своего сознания в группе с помощью наркотиков и не уходит от ответственности за себя с помощью стимулирующих средств (например, алкоголя) или транквилизаторов. Также это правило гарантирует участникам физическую безопасность. Если в группе проводится агрессивная в физическом плане игра, то принципиальным является согласие на ее проведение всех членов группы. Запрещены любые формы внешней агрессии (удары, укусы и т. п.).

Правило 14. Каждый участник в любой момент времени имеет право сказать «нет».

Это правило означает, что все члены группы могут свободно дозировать свое сопротивление и стремиться к собственной автономии. Суть этого правила нужно четко обозначить в самом начале работы и постоянно напоминать о нем.

С этой целью ведущий может все время спрашивать: «Что ты хочешь сделать сейчас? Подходит ли тебе это?» Принятие отказа — лучшая возможность пробудить в участниках желание экспериментировать с собой.



8

ИНТЕРВЕНЦИОННЫЙ РЕПЕРТУАР ВЕДУЩЕГО

С помощью интервенций ведущий вмешивается в групповой процесс, чтобы обратить внимание участников на определенные аспекты их поведения и помочь им изменить его. Такого рода действия имеют смысл и необходимы, когда участники своим поведением подвергают опасности продуктивное развитие социальной структуры группы или работу над групповой задачей. Пока группа нормально функционирует, интервенции ведущего излишни. Таких спокойных периодов немного даже в зрелых группах по причинам, описанным в главе 6.

С помощью своего вмешательства ведущий может помочь участникам:

- расширить их поле восприятия;
- углубить их понимание собственного и чужого поведения;
- выразить себя более полно, четко и многогранно;
- наладить контакт с собственными чувствами;
- почувствовать свою принадлежность к группе и безопасность;
- анализировать социальную структуру группы;
- более конструктивно работать над групповой задачей;
- лучше понимать групповое развитие и групповой процесс;
- конструктивно реагировать на нарушения норм;
- пробовать новые способы поведения.

Это стандартные задачи, которые ставит перед ведущим реальная групповая ситуация. Как правило, он может только предполагать, какие процессы происходят в душе участника или внутри группы. Поэтому все интервенции становятся для самого ведущего важным диагностическим средством и каналом обратной связи.

- Важное решение, которое должен принять ведущий, касается *степени структурирования* интервенции. Интервенция типа «Что ты сейчас чувствуешь?» менее структурирована, чем интервенция «Выбери трех участников, которых ты знаешь меньше других, и скажи каждому, почему ты до сих пор избегал общения с ним». Именно вопросы с простой структурой, которые обращают внимание участников на определенные особенности их поведения, незаменимы для обучения.

Как правило, они менее обременительны, чем требования выполнить четко структурированное упражнение.

- Эффективность интервенции зависит, в частности, и от того, насколько она *знакома* участникам. Хорошо знакомые интервенции, как правило, менее действенны, чем неожиданные.
- *Затраты времени* на интервенцию — другой важный фактор, который следует учитывать. Интервенции могут быть короткими, но интенсивными, а могут быть длительными и экстенсивными. Опытные ведущие всегда видят, какую конкретно интервенцию — длительную или короткую — уместно использовать в той или иной ситуации.
- Всегда важно понимать, *к кому конкретно* обращена интервенция. Опытные ведущие всегда стремятся сочетать индивидуальные интервенции, обращенные к одному участнику (в некоторых случаях — к двум-трем), и интервенции, адресованные всей группе.
- Кроме того, ведущий должен поразмыслить о *глубине* интервенции. Его вмешательство может воздействовать на поведение участников (поверхностный слой), а может и на глубинные личностные процессы (глубинный слой), о которых он судит только предположительно. Ясно, что интервенции на глубинном уровне, как правило, требуют от ведущего больше понимания и деликатности, чем поверхностное вмешательство.
- Особенно важно для ведущего понимать, к каким *последствиям* приведет его вмешательство и какая нагрузка ляжет на плечи участников. Некоторые интервенции приносят участникам немедленное облегчение, другие вызывают незначительный стресс, третьи — гнев и фрустрацию.
- И наконец, ведущий должен обдумать *частоту* интервенций. Если он слишком часто вмешивается в работу группы, то это означает, что он берет на себя ответственность за проблемы, которые вполне могут быть решены самой группой без его уча-

ствия. Уверенный в себе ведущий будет подталкивать участников к самостоятельному решению групповых проблем.

Однако прежде всего интервенционный стиль ведущего определяется:

- *целями* (более поверхностными или более глубинными), которые он ставит перед собой, вмешиваясь в групповой процесс;
- *направленностью* интервенций — на отдельных участников или на всю группу;
- *степенью* вызываемых интервенциями нагрузок;
- *частотой* его вмешательств в естественный ход работы группы.

8.1 КОРОТКИЕ НЕСТРУКТУРИРОВАННЫЕ ИНТЕРВЕНЦИИ

Далее вы найдете описание наиболее часто встречающихся проблемных ситуаций и предложение эффективных в таких случаях интервенций.

Узость восприятия себя и других

Что надо делать, чтобы участники начали более внимательно смотреть и более внимательно слушать, обращать внимание на «язык тела» — свой и других людей, задумывались о том, что означает то или иное поведение? Для достижения этих целей подходят вопросы, концентрирующие внимание на определенном аспекте поведения — своего и других людей.

- Обрати внимание на свою ногу. Что она делает? Что говорит нам твоя нога?
- Посмотри на свою правую руку. Что она делает сейчас?
- На кого ты сейчас смотришь? Что ты видишь? Ты не хочешь попробовать посмотреть на Михаэля?
- Обрати внимание на свой голос. Как он звучит? Что нам сообщает звук твоего голоса? Что говорит тебе голос Петера? Как он звучит? Что он тебе сообщает?
- Я вижу твои скрещенные на груди руки. Что они нам говорят? Когда ты так сидишь, ты чувствуешь себя комфортно?

Посмотрите
каждый, что
Как стоят ст
нашего кру

Игнорирование

Ведущий напра
чувства и побуж
венций относят
четливо чувства
процессов, про
дах и т. д. Поэ
участников им
такте со своим
дуктивный ко

- Каковы тво
себя чувств
- Закройте п
ваше тело.
- Как ты се
ли ты вни
твоя голо
сказать на
- Я хотел б
щий моме
ры. Как
бы вы сей
- Если бы м
рал для с
- Я хотел
он сейча
- Может б
ты позво
от себя с
- Наша во
позитив

Посмотрите на группу и обратите внимание на то, как сидит каждый, что выражают их позы?

- Как стоят стулья в кругу? Какова форма и каковы размеры нашего круга? Кто сейчас сидит напротив друг друга?

Игнорирование участниками собственных чувств

Ведущий направляет внимание участников на их сиюминутные чувства и побуждает выражать их словами. Большинство интервенций относятся к телесным симптомам, так как наиболее отчетливо чувства выражаются в соматике — в виде специфических процессов, происходящих в мышцах, коже, кровеносных сосудах и т. д. Поэтому в первую очередь стоит обращать внимание участников именно на их тело — только тот, кто находится в контакте со своим телом, может поддерживать психологически продуктивный контакт с партнерами.

- Каковы твои ощущения сейчас? Что ты ощущаешь в теле? Как себя чувствует твой желудок?
- Закройте глаза и почувствуйте, какие сигналы посылает вам ваше тело. Что вы ощущаете в настоящий момент?
- Как ты себя чувствовал, когда Ханс перебил тебя? Обратил ли ты внимание на свою телесную реакцию? Как реагирует твоя голова? Что говорит твое сердце? Не хочешь ли ты рассказать нам об этом?
- Я хотел бы поговорить с вами о ваших ощущениях в настоящий момент. Мы довольно долго вели теоретические разговоры. Какие чувства присутствуют сейчас в нашем кругу? Что бы вы сейчас больше всего хотели сделать?
- Если бы мы обозначали чувства цветом, какой бы цвет ты выбрал для своих чувств?
- Я хотел бы, чтобы каждый выразил звуком или шумом, что он сейчас ощущает.
- Может быть, ты чувствуешь себя сейчас одиноко? Можешь ли ты позволить себе плакать здесь? Попробуй не сразу отгонять от себя свое чувство.
- Наша встреча заканчивается. Подумайте, какие чувства — позитивные и не очень — вы хотели бы еще выразить нам,

чтобы вы не уходили с ними домой. Есть ли в группе еще невыраженные чувства?

Недостаточная обратная связь

Речь идет о том, что ведущий побуждает участников обмениваться реакциями, наблюдениями и чувствами, возникающими по поводу действий друг друга. Это всегда улучшает контакт между участниками. Особое значение имеет обратная связь, когда участник работает со своей личной проблемой или рассказывает о важном личном опыте — в таких случаях ведущий должен попытаться задействовать всю группу, попросив ее членов поделиться своими чувствами. Как правило, это дает участнику поддержку и способствует большей открытости в группе.

- Кто хочет высказать свою реакцию на то, что сказала Кристина? Каковы были ваши ощущения, какие мысли возникли у вас в голове?
- Есть ли среди нас кто-то, кто чувствует, что опыт Мартина особенно его затронул? Я могу предположить, что многие из вас переживали нечто похожее...
- Как ты считаешь, каково твое воздействие на других? Ты знаешь, какое воздействие оказал твой рассказ на Корнелию? Хотел бы ты узнать, что думают и чувствуют другие участники в настоящий момент? Вы все можете помочь Стефану, если скажете ему о том, что происходило с вами во время его рассказа.
- Что бросается вам в глаза, когда Ханна и Мартина говорят друг с другом? Кто еще хочет услышать, какое впечатление он произвел на других?
- Я услышал много критики по отношению к Урсуле. Есть ли кто-то, кто хочет сказать что-нибудь позитивное?
- Я бы хотел, чтобы каждый сказал Петеру что-то положительное, только без лести. Я думаю, ему это необходимо.
- Я замечаю, что ты комментируешь реакции других участников. Я предлагаю тебе попробовать выслушать их, никак не комментируя.
- Я рад, что ты рассказала нам о своих опасениях так четко. Но я злюсь на тебя за то, что ты постоянно нападаешь на Инну.

Недостаточное
Если ведущий чув
понимают суть про
создать когнитивн
ции. Это можно сд
Эти вопросы вклю

- Чему ты только
это своими сло
- Может быть, т
рит Бригитта,
- Может ли быт
к Уте чувства
чешь ли попы
- Марлис, ты п
чатление, что
тику. Что ты
- Ты говориш
вал ли ты та
- Я замечаю,
что этим ты
немного рас
- Я вижу, что
к мужчине,
- У меня возн
казывать з
сешься к м
- Я думаю, ч
Ты просто
- Ты говори
ровать то
- Перед тем
Видимо, д
- Ты все вр
проявляе
годно для

Недостаточное понимание участниками себя

Если ведущий чувствует, что участники недостаточно хорошо понимают суть происходящего с ними в группе, он помогает им создать когнитивные рамки, способствующие осознанию ситуации. Это можно сделать, задавая группе вопросы на осознание. Эти вопросы включают в себя элементы интерпретации.

- Чему ты только что научился? Ты можешь сформулировать это своими словами?
- Может быть, ты неприязненно относишься к тому, что говорит Бригитта, из-за того, что это — проблема и для тебя?
- Может ли быть, Вольфганг, что ты проявляешь по отношению к Уте чувства, которые испытываешь к своей матери? Не хочешь ли попытаться провести различие между Уте и матерью?
- Марлис, ты постоянно задаешь вопросы. У меня возникло впечатление, что ты не позволяешь себе открыто выразить критику. Что ты скажешь по этому поводу?
- Ты говоришь, что чувствуешь себя здесь лишним. Испытывал ли ты такие чувства когда-нибудь раньше?
- Я замечая, что ты скрещиваешь руки и ноги. Мне кажется, что этим ты как будто закрываешься от нас. Ты не хотел бы немного раскрыться?
- Я вижу, что ты говоришь намного тише, когда обращаешься к мужчине, чем когда говоришь с женщиной. Не так ли?
- У меня возникло впечатление, что ты не позволяешь себе высказывать здесь свои желания. Может быть, ты как-то отнесешься к моему предположению?
- Я думаю, что ты всегда стремишься делать все очень хорошо. Ты просто не даешь себе права на ошибку. Не так ли?
- Ты говоришь, что Петер высокомерен. Попробуй сформулировать то же самое от первого лица. Как тебе такая версия?
- Перед тем, как что-то сказать мне, ты долго думаешь над этим. Видимо, для того, чтобы это звучало правильно. Верно?
- Ты все время ждешь, пока тебя выберут, сам ты никогда не проявляешь активности в подобных ситуациях. Чем это выгодно для тебя? Чем невыгодно?

Боязнь пробовать, экспериментировать

Для продуктивного развития группы участники должны не бояться экспериментировать с собой, пробовать себя в новом качестве, демонстрировать новое поведение. Только в этом случае у членов группы расширяется поле восприятия и обновляется поведенческий репертуар. Если ведущий замечает, что участники недостаточно развиваются в этом направлении, то он должен осуществить соответствующие интервенции. Можно предложить группе мини-упражнения, работающие на то, чтобы энергия, уходящая на психологические защиты, преобразовывалась в активное вербальное или физическое взаимодействие со всей группой.

- Михаэль, ты говоришь всей группе, что испытываешь страх. Не хочешь ли ты сказать это троим конкретным участникам по твоему выбору?
- Мириам, ты почти всегда говоришь обобщенно. Мне хотелось бы, чтобы сейчас ты произнесла от первого лица не менее 10 предложений.
- Отто, Герд и Карин, мне кажется, что в каждом вашем высказывании звучит пессимизм. Готовы ли вы образовать в центре круга своеобразный “клуб пессимистов” и поговорить друг с другом об этой своей особенности?
- Ганс, когда ты говоришь, то почти всегда смотришь в пол. Ты можешь сказать пару слов, обращаясь к коврику?
- Пьер, ты говоришь, что здесь есть люди, которые не готовы к сотрудничеству. Ты можешь сказать это, обращаясь прямо к ним?
- Юрген, я замечаяю, что ты долго говоришь. Я предлагаю тебе говорить с группой так долго, пока ты не устанешь, и при этом обращать внимание на свои чувства.
- Йоханна, ты говоришь, что злишься на меня. Можешь ли ты сформулировать, какое требование ты хотела бы мне высказать?
- Мария, ты сказала, что группа слишком большая. Попробуй уменьшить ее, посадив в круг столько человек, сколько тебе хочется. Остальные пусть пока посидят в стороне.

Недостаток б
Ощущение безоп
продуктивной п
ций должен по
интервенций,
в группе недост

— Мне кажется
когда вынуж
щий момент

— Я думаю, ч
зопасности
группе?

— У меня во
Сильвии и

— Какими ка
себя лучш

— На кого м

— Ты рада, I

— Мне каже
ний. Кто

— Я подозре
ноким в н
дет готов

— Что мне
ствовавши

Недостат

Как уже б
в двух напр
целей и в н
шо, когда у
и социальн
щей задачи
рить о соц
проблемой
минутный

Недостаток безопасности и поддержки

Ощущение безопасности и поддержки — необходимое условие продуктивной психологической работы в группе. Поэтому ведущий должен постоянно следить за этим. Существует множество интервенций, уместных в ситуации, когда вы замечаете, что в группе недостаточно поддерживающая атмосфера.

- Мне кажется, что мы оказываем на Грегора сильное давление, когда вынуждаем его говорить больше, чем он готов в настоящий момент.
- Я думаю, что многие участники еще не чувствуют себя в безопасности. Как бы вы охарактеризовали климат в нашей группе?
- У меня возникло впечатление, Мария, что ты требуешь от Сильвии изменений. А готова ли ты выслушать ее сейчас?
- Какими качествами должна обладать наша группа, чтобы вы себя лучше чувствовали?
- На кого мы обращали меньше всего внимания сегодня?
- Ты рада, Габи, что находишься сейчас в центре внимания?
- Мне кажется, что Ханс услышал много критических замечаний. Кто готов искренне сказать ему что-то позитивное?
- Я подозреваю, что сейчас Хайнц чувствует себя особенно одиноким в нашем кругу. Я предлагаю, чтобы каждый, когда будет готов, сделал ему символический подарок.
- Что мне нужно изменить в своем поведении, чтобы вы чувствовали себя здесь лучше?

Недостаточная рефлексия группового процесса

Как уже было сказано выше, группе необходимо развиваться в двух направлениях — в направлении достижения поставленных целей и в направлении развития социальной структуры. Хорошо, когда участники рефлексировать происходящее, анализируя и социальную структуру группы, и продвижение ее в решении общей задачи. Для тех членов группы, которые не привыкли говорить о социальных проблемах и оценивать их, это может стать проблемой. Лучше всего, если ведущий сделает краткий, 5–10-минутный анализ группового процесса обязательной составляю-

щей ежедневной работы, чтобы каждый мог научиться в равной степени видеть как задачу, так и других участников.

- Что сейчас происходит в группе? Как вы думаете, что это означает?
- Как принимаются решения в нашей группе? Я предлагаю сейчас всем вместе проанализировать, как осуществилось только что принятое решение.
- Что означает ваше молчание?
- Какие опасения существуют в группе в настоящий момент?
- Действительно ли вы делаете то, что хотите?
- Прежде чем мы завершим эту встречу, я хотел бы, чтобы вы поговорили о том, что мы сегодня сделали и какие у вас чувства по этому поводу.
- Каковы отношения между мужчинами и женщинами в группе?
- Какие скрытые потребности есть у участников нашей группы?
- Каковы самые значимые нормы в группе?
- Мне кажется, что в нашей группе существует такая негласная норма — «Мы не должны высказывать свою злость по отношению к ведущему». Я хотел бы, чтобы все участники, которых это затронуло, сели в центре и поговорили об этом.

Наличие в группе «помех» для работы

В этих случаях необходимость интервенции со стороны ведущего вызвана тем, что определенные события в группе могут мешать его собственной работе или работе всей группы.

- Я раздражен тем, что Петер и Юлия ведут посторонний разговор. Вы готовы сообщить нам, о чем идет речь?
- После того как я назвал тему встречи, повисла долгая пауза. Что означает ваше молчание?
- Я не знаю, что в данный момент происходит в группе. Чтобы сориентироваться в этом, давайте сделаем следующее. Пожалуйста, разделитесь на две группы. В одной группе пусть останутся люди, которые сейчас концентрируют на работе над нашими общими задачами 80 или более процентов своей

энергии. В другой группе пусть соберутся участники, которые затрачивают на нашу совместную деятельность менее 80 процентов энергии. Пообщайтесь между собой внутри подгрупп. После этого мы обсудим, что происходило в ваших подгруппах.

- Ты говоришь, что не хочешь принимать участия в работе группы. Кто и что тебя не устраивает?
- Есть ли кто-то, кто сейчас чувствует сильную тревогу?
- Пожалуйста, позвольте Магде выйти одной. Я думаю, сейчас она хочет побыть в одиночестве, и у нее есть на это право. Вы можете позже сказать ей, что вам ее не хватало.
- Мне кажется, что в нашей группе живет тревога. Давайте вместе пофантазируем, чего мы боимся, что такого ужасного может случиться с нами. Предлагаю всем по очереди выразить свои опасения. Я начинаю: вы можете отказаться сотрудничать со мной, и тогда я пойму, что я плохой ведущий.
- Я заметил, что наша дискуссия по этой теме носит теоретический характер. Испытываете ли вы какие-то особые трудности при обсуждении этой темы?
- Что вы хотели выразить своим небольшим, но регулярным опозданием на последние встречи?
- Кто за последние полчаса не выразил свою злость?

Нарушение баланса между работой над групповой задачей и удовлетворением потребностей участников

- До сих пор Эрих, Феликс и Рольф были довольно единодушны в своих мнениях. Я понял, что они думают следующее... Какие еще мнения существуют?
- Ксавье, я не уверен, что ты правильно понял то, что сказал Ули. Попробуй, пожалуйста, переформулировать это своими словами.
- Ты говоришь, что в бизнесе люди должны быть более жесткими со своими клиентами. Какой личный опыт привел тебя к такому мнению?
- Мне кажется, что ваши мнения по этому поводу сильно разделились. Я хотел бы, чтобы сторонники решения А отошли

направо, а сторонники решения Б — налево, чтобы мы могли видеть, кто что сейчас думает.

- Мы уже достаточно долго говорим о проблемах взаимодействия со значимыми для вас людьми. Как вы думаете, какие связанные с этим проблемы существуют у нас в группе? Кого каждый из вас сейчас считает для себя авторитетом?
- Мне кажется, что последние высказывания уводят нас от темы. Давайте все же вернемся “к нашим баранам”.
- Кто из вас понял, что имеет в виду Франц? Кто-нибудь может пересказать своими словами то, что он говорил?
- Пожалуйста, не оценивайте сразу высказывания других как правильные или неправильные, а сообщите, что вы сами думаете по этому поводу.
- Какие аспекты обсуждаемой темы мы пропустили?
- С какими последствиями лично для себя придется считаться каждому, если мы примем решение А?
- Я хотел бы сформулировать тему нашей дискуссии таким образом... Я предлагаю всем помолчать две минуты, поразмышлять о теме и осознать все возникающие в связи с этим ассоциации.
- Я хотел бы немного рассказать о своем собственном опыте.
- Я заметил, что вы начинаете очень важную, принципиальную дискуссию, и подозреваю, что таким образом вы избегаете принятия решения о составе рабочей группы.

Ведущему необходимо выразить свои чувства

Ведущий сообщает отдельным участникам или всей группе, что он чувствует или думает.

- На меня произвело впечатление твое мужество, когда ты нам рассказал об этом.
- Мириам, я чувствую нетерпение, когда ты долго говоришь без перерыва.
- У меня нет желания постоянно быть в напряжении только потому, что ты говоришь так тихо.
- Оскар, твои длинные ученые монологи мало меня впечатляют.

— Я испытал бо-
вас беспокоит
— Когда ты гово-
роться со сна
— Я не воспри-
сокомерен, и
— Когда я нач-
сделать все,
час я знаю,
— Я все время
себя в безоп-
— Я хотел бы
чешь.

8.2 ТЕХНИКА ИНТЕРВЬЮ

В дальнейше-
которые счит-
ны на одного
ранее интерв-
рованности.

Описанные у-
ситуациях,
разрешать с
из них могу-
тов. Необходи-
к ведущему
лагаемые
описаны, а
ветствия п

Лучше все-
только ког-
осознанно
структивн-
то чаще в

- Я испытал большое облегчение, когда вы наконец сказали, что вас беспокоит.
- Когда ты говоришь так медленно и глухо, мне приходится бороться со сном.
- Я не воспринимаю высокомерие как порок. Я сам иногда высокомерен, и мне это даже нравится.
- Когда я начал вести группы, я очень волновался. Я пытался сделать все, чтобы ни в коем случае не допустить ошибки. Сейчас я знаю, что ошибки неизбежны.
- Я все время наблюдаю за вами и понимаю, что не чувствую себя в безопасности.
- Я хотел бы, чтобы ты четко сказал мне, что ты от меня хочешь.

8.2 ТЕХНИКИ СТРУКТУРИРОВАННЫХ ИНТЕРВЕНЦИЙ

В дальнейшем я представлю некоторые техники интервенций, которые считаются классическими. В основном они направлены на одного или на двух участников. В отличие от описанных ранее интервенций у них существенно выше степень структурированности.

Описанные упражнения доказали свою эффективность в разных ситуациях, помогая отдельным участникам лучше понимать и разрешать специфические проблемы взаимодействия. Некоторые из них могут применяться для проработки актуальных конфликтов. Необходимым условием является наличие в группе доверия к ведущему, другим участникам и самой форме обучения. Предлагаемые процедуры могут проводиться так, как они здесь описаны, а могут быть модифицированы для более точного соответствия потребностям участников.

Лучше всего, если ведущий осуществляет подобные интервенции, только когда у участника есть неотложная проблема, которую он осознанно хочет разрешить. Если он не очень заинтересован конструктивно поработать над своими личностными сложностями, то чаще всего вмешательство — напрасный труд. Поэтому луч-

ше, если ведущий сначала спросит участника: «Я вижу, что у тебя есть некоторые проблемы. Ты заинтересован в том, чтобы глубже их исследовать и немного поэкспериментировать?»

Если участник не решается принять предложение, ведущий должен попытаться исследовать вместе с ним его сомнения. Ни в коем случае нельзя уговаривать участника. Ведь как только ведущий уговорит его что-то сделать, он сам станет зависимым от неосознанных манипуляций участников.

Другая опасность возникает, когда ведущий предлагает эксперименты слишком часто и не к месту. Тогда он может стать зависимым от интервенций, потому что участники не будут прилагать достаточных усилий в работе. При этом большую роль играет цель групповой работы. В группе, направленной на личностный рост, многие из предлагаемых ниже интервенций будут, по всей видимости, более уместны, чем в командном тренинге организации.

И наконец, ведущий должен хорошо понимать, на что именно направлено то или иное вмешательство. Внешне наблюдаемое поведение может быть вызвано совершенно различными внутренними процессами, и точный диагноз нередко поначалу невозможен. Например, если в отношениях двух членов группы существует напряжение, оно может быть связано как с реально существующими между ними разногласиями, так и со сложными процессами переноса — когда один напоминает другому строгого отца и т. п. Поэтому интервенция может помочь в решении исходной проблемы, а может и не принести результата. Если не происходит ничего значительного, ведущему нужно прервать процедуру и признать, что он «застрял». Опытный ведущий в таком случае как-то модифицирует выбранную им технику или вовсе сменит ее.

Для применения всех техник интервенции ведущему нужно иметь опыт участия в интерактивных группах, обладать необходимым чутьем и опытом работы в качестве ведущего. То, что всякая интервенция фактически является экспериментом, не является поводом для легкомысленного и необдуманного обращения с ними.

Техника «об
Эта техника пр
ний. С ее помо
вить группе сво
говорит: «Зде
предложить ем
каждым члено
тив меня, пото

Можно также
участника, ко
пройти по кру
во. Как только
пы, ему стане
реагирует нед
ше сможет к

«Обход по кр
способствует
вого процесс

Другой, бол
жить участ

- сказат
- сказат
- дотро
- чется;
- попр
- мом.

После этог
циями. Оч
бенности с

Еще один
и дает др
если кто-
щий
до

Техника «обхода по кругу»

Эта техника предназначена в основном для прояснения отношений. С ее помощью ведущий может побудить участников предъявить группе свои чувства и установки. Например, если участник говорит: «Здесь все настроены против меня», то ведущий может предложить ему пройти по кругу, остановиться ненадолго перед каждым членом группы, посмотреть на него и сказать: «Ты против меня, потому что...»

Можно также утрировать проблему. Например: ведущий просит участника, который жалуется на то, что мало доверяет другим, пройти по кругу и вести себя с каждым максимально недоверчиво. Как только тот осознает свои реакции на разных членов группы, ему станет понятнее, в каких ситуациях и на каких людей он реагирует недоверчиво. Благодаря такому преувеличению он лучше сможет контролировать свое поведение.

«Обход по кругу» усиливает контакт участников друг с другом и способствует большей интенсивности и эмоциональности группового процесса.

Другой, более открытый вариант той же интервенции — предложить участнику пройти по кругу и:

- сказать каждому что-то свое;
- сказать каждому участнику по одному слову;
- дотронуться до каждого каким-либо образом — так, как хочется;
- поприветствовать каждого определенным звуком или шумом.

После этого возможен обмен полученными впечатлениями и реакциями. Очень часто при этом становятся явными те или иные особенности отношений членов группы с основным участником.

Еще один вариант этого упражнения — участник ходит по кругу и дает другим возможность прореагировать на него. Например, если кто-то предъявляет проблему: «Никто мне не верит», ведущий может предложить ему пройти по кругу и услышать от каждого «Я тебе верю» или «Я тебе не верю». Такой вариант

интервенции особенно подходит тем участникам, которые используют разговоры как защитный механизм.

Очень эффективны следующие варианты этой техники:

- Расскажи каждому о сильных сторонах твоей личности;
 - Подойди к каждому и закончи предложение:
 - Я хочу, чтобы ты меня уважал, потому что я...
 - Мне не нравится, когда ты...
 - Я злюсь, когда ты...
 - Мне нравится, когда ты...
 - Я хотел бы, чтобы ты...
 - Я избегаю тебя, потому что...
 - Ты избегаешь меня, когда...
- и т. д.

Ролевая игра

Из всех техник ролевая игра — наиболее полезная и адаптивная. Благодаря ей можно поработать над взаимодействием двух участников в группе, прояснить отношения между каким-то участником и значимым для него человеком, который в группе не присутствует, но его роль может сыграть другой участник. Можно также использовать эту технику для работы с конфликтующими между собой частями личности одного человека. Ролевые игры особенно полезны потому, что в них можно вынести вовне и исследовать сложные процессы взаимодействия, причем участники игры могут получить важный опыт и поэкспериментировать со своим поведением, а остальные члены группы могут рассказать о своих наблюдениях, что помогает увидеть и понять «темные пятна» в их восприятии.

□ Обмен ролями

В случае неявного и тяжелого конфликта, существующего между двумя членами группы, ведущий может просто предложить обоим сесть в центре круга друг напротив друга и обсудить свои трудности. Остальные участники становятся зрителями, которые время от времени (например, каждые 2–3 минуты) сообщают о своих наблюдениях и выражают свои реакции на то, что происходит в центре круга. Участники конфликта слушают их и могут — если захотят — сделать выводы.

Иногда, однако, просто возможности поговорить друг с другом оказывается недостаточно. Тогда необходимо усложнить процедуру.

В качестве первого шага ведущий предлагает партнерам сообщить друг другу, какие чувства у них возникают по отношению к партнеру.

Второй шаг — предложение поменяться ролями, то есть попробовать сыграть роль своего партнера. Для этого конфликтующие участники меняются местами и каждый из них пытается воспроизвести позу другого. Из новых ролей они сообщают друг другу, какие реакции, чувства и мысли у них возникают по отношению к партнеру. Таким образом, оба участника и группа в целом получают возможность установить, насколько каждый из них в состоянии прочувствовать положение другого.

Через несколько минут они снова возвращаются к своим ролям, садятся на свои стулья и сообщают партнеру о чувствах, возникших у них в ходе упражнения. Затем группа обменивается впечатлениями.

□ Преувеличение

Конфликтную ситуацию между двумя участниками можно прояснить и другим способом. После того как группа некоторое время понаблюдает за диалогом конфликтующих сторон, ведущий может попросить ее помочь им. Для этого два других участника должны сыграть роли конфликтующих, утрируя характерные черты их поведения. Благодаря этому выявляются непродуктивные и даже деструктивные модели поведения участников конфликта, лежащие в основе их разногласий.

□ Замена ролей

Нередко участник (в психодраме он называется протагонистом) сообщает о существующей у него проблеме с кем-то из членов семьи или с другими значимыми личностями, которые не присутствуют в группе. В этом случае ведущий может

предложить ему выбрать кого-то из группы, кто по своему характеру напоминает «значимого» отсутствующего. Оба садятся в центре круга и разговаривают друг с другом. Эта процедура часто выявляет установки и модели поведения, ранее неясные для протагониста. Полезны также наблюдения, сделанные за их разговором остальными участниками.

Еще лучше отношения проясняются, когда ведущий предлагает протагонисту обмен ролями, при котором тот играет роль конфликтующего партнера, а заменяющий его участник группы берет на себя роль протагониста. Благодаря такой ситуации у протагониста появляется шанс получить более глубокое понимание позиции партнера по конфликту и изменить свое восприятие.

Преимущество техники обмена ролями состоит прежде всего в том, что при этом протагонист вступает в контакт с внешним миром и полагается не только на свои фантазии, но и на свои реальные ощущения. Он должен полемизировать уже не сам с собой, а с чужой психической реальностью. Этот процесс особенно важен для участников, склонных к тому, чтобы избегать прямого контакта с окружающей средой.

□ «Альтер эго» (Второе Я)

Это еще один вариант ролевой игры. Кто-то из участников формулирует и выражает мысли и чувства, которые другой член группы осознанно или неосознанно сдерживает. В качестве «ситуативной» техники этот процесс подходит и к описанной ранее ситуации, когда два участника садятся в центр круга, чтобы поговорить о своих проблемах. Как только у кого-то из сидящих в кругу возникает предположение, что один из партнеров не полностью выражает то, что на самом деле испытывает, он может подойти к нему, встать за его спиной и от первого лица выразить эти чувства (например: «Я боюсь тебя... Я считаю тебя навязчивым...»).

□ Воспроизведение (replay-drama)

Эта техника особенно полезна в реальных группах. Работая вместе, люди довольно часто вынуждены переживать ситуа-

ции, когда они
реговоры про
конференция
ного обсужде
восстановить
играют члены
которых аспе
какое-то врем
лагает участн
Поскольку уч
ции, они чув
анализироват
благодаря иг
бодно, могут

Превращени в символиче

Во многих случа
рого участники
ные чувства. Эт
свои чувства по
процесс комму

Например, Ка
мецком языке
бе». — Прим
сказать: «Кар
принять то пр
и поэксперим
дойди молча
в себя. Посмо
появляется п
он заметит, ч
Может быть,
ходить к ней
с Урсулой.

Для подобно
ствие подхо

8. Интерве

ции, когда они бывают недовольны собой и друг другом: «Переговоры прошли плохо, встреча вызвала раздражение, конференция не удалась» и т. п. Предлагаемая вместо обычного обсуждения обстоятельств, эта техника позволяет восстановить процесс, в котором роль важнейших участников играют члены группы. Конечно, такое воспроизведение в некоторых аспектах отличается от реальных событий. Через какое-то время ведущий останавливает ролевую игру и предлагает участникам обменяться своими мыслями и чувствами. Поскольку участники уже не находятся в актуальной ситуации, они чувствуют себя более отстраненно, способны лучше анализировать и понимать свое поведение. С другой стороны, благодаря игровой форме работы они чувствуют себя более свободно, могут вести себя непосредственнее.

Превращение абстрактных высказываний в символические действия

Во многих случаях слова — это средство защиты, с помощью которого участники отдаляются друг от друга и скрывают свои истинные чувства. Эта техника помогает участникам глубже осознать свои чувства по отношению к другим членам группы, потому что процесс коммуникации происходит с помощью тела.

Например, Карлос говорит Урсуле: «Я не понимаю тебя» (в немецком языке *begreifen* означает «понимать» и «заключать в себя». — *Прим. переводчика*). Ведущий может вмешаться и сказать: «Карлос, я хотел бы предложить тебе буквально воспринять то предложение, которое ты только что сказал Урсуле, и поэкспериментировать с этим. Представь, что ты немой. Подойди молча к Урсуле и посмотри, сможешь ли ты заключить ее в себя. Посмотри, что происходит». Таким образом, у Карлоса появляется шанс прояснить свои чувства к Урсуле. Возможно, он заметит, что хотел бы дотронуться до нее, но боится отказа. Может быть, он установит, что ему неприятно так близко подходить к ней. В любом случае Карлос сможет углубить контакт с Урсулой.

Для подобной трансформации в символическое физическое действие подходят и другие формы вербального контакта:

Участник: «Я хотел бы быть ближе к тебе».

Ведущий: «Подойди к ней молча. Отнесись к своему высказыванию буквально. Исследуй свое желание и оставайся в контакте со своими чувствами».

Участник: «Я чувствую себя убитым».

Ведущий: «Отнесись к своему высказыванию буквально и молча ложись в позу убитого человека. Следи за своими чувствами и дай им место».

Участник: «Петер всегда находится в центре внимания».

Ведущий: «Попробуй молча поставить Петера в центр круга и расставь остальных участников вокруг него в зависимости от их отношений с Петером. Затем найди себе место, которое тебе кажется подходящим».

Чтобы продуктивно обращаться с этой техникой, прежде всего необходимо, чтобы ведущий тонко чувствовал символику языка и предлагал такие трансформации только тогда, когда он уверен, что участник внутренне готов к подобным экспериментам. Прежде всего ведущий должен быть в состоянии принимать сильные чувства участника и помогать ему эмоционально и интеллектуально справиться с интенсивностью переживаний.

Символические эксперименты

Вышеизложенный принцип трансформации абстрактного высказывания в непосредственное физическое действие лежит также в основе следующих пяти техник. Они могут быть весьма эффективны, если адекватно отражают состояние участника, но совершенно бесполезны, если проводить их необдуманно.

Нередко кто-то из участников чувствует себя связанным группой, жизненными обстоятельствами, воспитанием, своими личностными особенностями, короче, он считает, что не может свободно распоряжаться собой и своими чувствами. В таком случае ведущий может предложить технику под названием «Побег».

! «Побег»

Группа собирается вокруг одного участника в тесный круг, соединив руки, а тот должен вырваться из этой символи-

ческой тюрьмы. При этом ему нельзя кусаться, царапаться или перелезать через участников. Выбраться удастся почти всем, и после такого «побега» человек чувствует значительное облегчение. Обычно участник не нуждается в помощи, чтобы понять значение этого опыта. Он приложил усилия, взял ситуацию в свои руки и освободился.

Лучше всего проводить эту процедуру на полу, покрытом ковром; участники не должны иметь физических недостатков; во избежание травм нужно снять очки и прочие хрупкие вещи.

! «Вторжение»

Этот эксперимент целесообразен, когда кто-либо из участников чувствует, что он не может исполнить свои желания, что он обделен счастьем и хочет чего-то, чего не получает. В этом случае он становится вне круга и должен в него ворваться.

Эта техника особенно эффективна в работе с группой, явно разбитой на подгруппы — например, с участием учителей и учеников, представителей администрации и рядовых сотрудников, педагогов и психологов и т. п. Участник, который чувствует себя исключенным из некоего сообщества, к которому он хотел бы принадлежать, может таким способом получить туда символический доступ. В то же время тот, кто принадлежит к какой-то привилегированной группе, может узнать, насколько трудно попасть туда человеку, не обладающему привилегиями.

! «Поднятие и раскачивание»

Эта процедура весьма красива и волнующа, если ведущий правильно угадает момент для ее проведения. Ни в коем случае нельзя злоупотреблять этой техникой, хотя бы потому, что это обесценит полученные довольно непростым образом переживания.

«Поднятие и раскачивание» позволяет символическим образом высвободить глубоко укорененные потребности в за-

висимости, защищенности и тепле. Процедура такова: участник ложится на пол и закрывает глаза. 4–5 человек медленно поднимают его вверх и начинают плавно раскачивать. Некоторые участники порой напевают при этом колыбельную. Через несколько минут они медленно кладут своего «подопечного» на пол и продолжают поддерживать с ним контакт, не убирая рук. Ведущий сообщает лежащему, что он может открыть глаза тогда, когда ему захочется. Как правило, основной участник после такой регрессии чувствует себя растроганным и счастливым. Прежде всего он ощущает свою близость с другими. В конце процедуры ему важно снова эмоционально вернуться в свой фактический возраст. Для этого ведущий может предложить ему установить контакт с некоторыми участниками и сказать им пару слов.

Для взрослых, переживающих такой опыт впервые, он кажется удивительным: «Меня, взрослого человека, могут поднять и качать как ребенка, и мне это приятно». Главное условие успеха этой процедуры — готовность основного участника к подобному эксперименту. Ведущий может спросить: «Как ты относишься к тому, что группа подарит тебе немного тепла и защищенности?»

Если ведущий видит, что кому-то из членов группы необходимо пережить опыт полного доверия к другому человеку, он может предложить технику «Круг доверия».

! «Круг доверия»

Группа должна быть уже настолько сплоченной, чтобы участники могли оправдать оказанное им доверие. Только когда все по-настоящему вовлечены в процесс, эта процедура станет не просто тренировочным упражнением, а значимым для всех переживанием взаимного доверия. Как правило, основной участник поначалу слегка напряжен, но затем раскрепощается и наслаждается атмосферой доверия.

Сама процедура выглядит следующим образом: участники группы становятся в круг, стоя очень близко друг к другу —

плечом к плечу. Все выставляют вперед согнутые в локтях руки ладонями вперед. Один из участников встает в центр этого круга, закрывает глаза и падает. Члены группы подхватывают его и передают друг другу. Основная задача центрального участника — попытаться расслабиться и довериться группе настолько, чтобы никак не управлять своим телом, полностью передоверив это группе.

! «Доверительное падение»

Эта техника позволяет участнику проверить, насколько он готов доверять конкретным людям — для этого он должен решиться упасть назад с раскинутыми руками и дать другому участнику поймать себя. Этот простой эксперимент может вызвать значительный страх, если падающий находится в контакте со своими чувствами, ведь он должен довериться кому-то, кого не видит. Если страх силен, можно предложить участнику сначала попробовать роль активного партнера, который сам ловит другого. Ведущий также может сам продемонстрировать такое падение, дав поймать себя другим участникам.

Эта процедура уместна и эффективна, когда ведущий видит, что кто-то из членов группы переживает проблемы, связанные с недостаточным доверием к окружающим людям, и, осознавая это, хочет научиться больше доверять другим. Преодоление страха в такой ситуации является очень важным опытом для многих участников. Переживание и анализ этого опыта часто помогают людям понять причину своих страхов и тревог в обыденной жизни.

Конфликтные игры

Когда группа становится настолько сплоченной, что отдельные участники готовы вести себя свободно и спонтанно, ведущий может предложить им конфликтные игры, которые способствуют высвобождению сильных чувств. Как и символические эксперименты, о которых шла речь выше, конфликтные игры помогают участнику выражать связанные с ситуацией чувства злости, гнева, соперничества гарантирующим безопасностью способом.

Часто испытывающий злость участник не позволяет себе вербально выразить свои чувства или же не осознает, что он злится (возможно, вместо этого он жалуется на внезапную головную боль или боль в животе). На этот случай ведущий должен иметь в своем распоряжении набор интерактивных игр, которые допускают телесное выражение злости социально безвредным способом. Благодаря этому не только происходит отреагирование сильных чувств, но и лучшее понимание их причин и возможность принятия подобных чувств в будущем.

Однако вначале ведущий должен принять некоторые меры предосторожности:

- оба участника должны быть готовы участвовать в эксперименте и хорошо чувствовать себя физически;
- участники договариваются о сигнале, который означает окончание борьбы;
- пол в комнате должен быть покрыт ковром или гимнастическими матами;
- украшения, очки и т. п. участникам нужно снять;
- остальные члены группы становятся вокруг основных участников, ограждая их тем самым от ударов о стены, стулья и т. п.

! «Датский бокс»

Это мягкий вариант конфликтной техники. Он особенно полезен для участников, которым тяжело выдерживать физическую близость и проявление силы со стороны партнера. Эта игра также очень эффективна в работе с разнополыми парами и с парами, в которых один из партнеров обладает физическим недостатком. (Описание процедуры см. на стр. 214.)

! «Толкалки»

Эта игра по сравнению с предыдущей создает ситуацию большего физического контакта и больших возможностей для самовыражения. В ней участники могут смотреть друг на друга и наступать на партнера всем телом. Они могут издавать разнообразные звуки и шумы или даже произносить отдельные слова и краткие предложения. Если оба партнера действительно вовлечены в игру, толкание при-

водит к сил
участники
неру. Полн
практике,
такт друг с

! «Индийский

Эта игра пр
ант против
за друг дру
борство в
сил. Кром
близости д
процедуре
ной, при
лям. Воп
несущест
ле оконча
щают сво
другу сло
зости) ни

Для жен
ком выр
линг» —
своей ли
борьбы
взаимн
пы не п
свои мь
бы про

Игры с обр

В ходе работ
участнику ну
но оценить, к
на его поведе
рактивных и
тнику и

водит к сильному облегчению, и, как правило, после нее участники переживают приятное чувство близости к партнеру. Полностью выраженная злость, как показано на практике, не разъединяет партнеров, а улучшает их контакт друг с другом. (Описание игры см. на стр. 213.)

❗ «Индийский армрестлинг»

Эта игра представляет собой наиболее интенсивный вариант противоборства. В ней участники тоже смотрят в глаза друг другу и могут издавать звуки и шумы. Но противоборство в ней предполагает активизацию всех физических сил. Кроме того, участники находятся в исключительной близости друг к другу. Мужчины особенно радуются этой процедуре, которая, если борьба была честной и напряженной, приносит облегчение как участникам, так и зрителям. Вопрос о том, кто выиграл, как правило, становится несущественным. Важно, что каждый выразил себя. После окончания игры партнеры уважают друг друга и ощущают свою взаимосвязанность. Часто они говорят друг другу слова, которые в обычном случае (без подобной близости) никогда бы не были произнесены.

Для женщин, которые культурально обделены в физическом выражении агрессии, игра «Индийский армрестлинг» — прекрасная возможность поиграть с этой частью своей личности. Нередко обе участницы чувствуют после борьбы такую симпатию друг к другу, что выражают ее во взаимных объятиях. Важно, чтобы остальные члены группы не просто наблюдали за происходящим, но и выразили свои мысли и чувства, после чего группа кратко обсудила бы происходящее. (Описание игры см. на стр. 214.)

Игры с обратной связью

В ходе работы группы постоянно возникают ситуации, когда участнику нужна обратная связь, чтобы он мог более реалистично оценить, как он выглядит со стороны и как другие реагируют на его поведение. Ведущий может воспользоваться рядом интерактивных игр, которые без труда можно превратить в полезную участнику интервенцию.

Часто участник чувствует себя подавленным и удрученным, если ему пришлось выслушать множество критических замечаний. Чтобы восстановить его душевное равновесие, ведущий может предложить игру «Уважение и принятие».

! «Уважение и принятие»

Каждый член группы сообщает основному участнику, за что он его уважает, что он в нем ценит. Это может стать исключительно трогательным и конструктивным опытом для тех, кто впервые ощущает, что его могут уважать и принимать самого по себе.

К похожей ситуации приводит игра «Комплименты».

! «Комплименты»

В игре все члены группы также слышат от других исключительно позитивные реакции, комплименты. (Описание процедуры см. на стр. 72.)

Воздействие обеих интервенций будет эффективным, если ведущий выберет для них правильный момент времени — когда группа сплочена настолько, что для каждого из участников полученная им от остальных позитивная обратная связь эмоционально значима.

В других ситуациях более разумно дать возможность выражению критической обратной связи. Это нужно прежде всего тогда, когда у кого-то существуют иллюзии относительно его воздействия на других и он склонен игнорировать критические высказывания.

! «Горячий стул»

Ведущий может спросить участника, заинтересован ли он в том, чтобы хоть раз получить обратную связь от группы, не комментируя ее. Нужно быть готовым и к критике. (Описание процедуры см. на стр. 161.)

В качестве основы вмешательства годится индивидуализированный вариант игры «Долгая прекрасная жизнь» (см. на стр. 106).

Если же пробле
зять обратную с
лочка» предоста

! «Волшебство»

Ведущий об
«Представи
мощью кот
ствующего
профессию,
берешь чело
был всегда
должен пр
от него ож
можешь пр
из нашей а

В других ситу
тником по от
мает группу,
случае хорош

! «Комп

Один
гур».
может
заним

После
ходя

Если же проблема в том, что какой-то участник опасается выразить обратную связь в отношении других, то игра «Волшебная палочка» предоставляет ему для этого прекрасную возможность.

❗ «Волшебная палочка»

Ведущий обращается к одному из участников и говорит ему: «Представь себе, что у тебя есть волшебная палочка, с помощью которой ты можешь изменить любого здесь присутствующего человека — можно изменить его внешний вид, профессию, возраст, семейное положение и пр. Для этого ты берешь человека за руку и говоришь: “Я хотел бы, чтобы ты был всегда веселым и никогда не был таким грустным”. Тот должен продемонстрировать такое поведение, которое ты от него ожидаешь. Никакие “не могу” не принимаются. Ты можешь проделать эту процедуру с любыми тремя людьми из нашей группы».

В других ситуациях обратная связь выражается отдельным участником по отношению к группе — он сообщает, как он воспринимает группу, в особенности ее социальную структуру. В этом случае хорошо работает игра «Комната восковых фигур».

❗ «Комната восковых фигур»

Один участник делает из группы «Комнату восковых фигур». Он может придавать людям различное положение, может сцеплять их друг с другом. В конце концов он сам занимает то положение, которое считает нужным.

После окончания процедуры вся группа обсуждает происходящее.

Литература

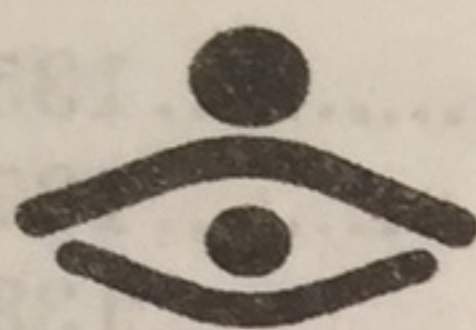
- ABT C. C., Ernste Spiele, Köln 1971.
- ANTONS K., Praxis der Gruppendynamik, Göttingen 1973.
- ARGYLE M., Soziale Interaction, Köln 1972.
- ARGYRIS C., On the future of Laboratory Education, JABS 1967, № 3.
- BACH G. R., Intensive group Psychotherapy, New York 1954.
- BENNIS W. G., Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975.
- BORTON T., Reach, Touch and Teach, New York 1979.
- BORTON T. u.a., Emotionales und soziales Lernen in der Schule, München 1976.
- BROCHER T., Gruppendynamik und Erwachsenenbildung.
- BUCHINGER K. u.a., Gruppe und Bildung, Berlin 1975.
- CATHCART R. S. u.a., Small Group Communication, Dubuque 1974.
- COHN R. C., Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaction, Stuttgart 1975.
- FATZER G., Ganzheitliches Lernen. Humanistische Pädagogik und OE, Padäborn 1986.
- GENSER B., VOPEL K., Lernen in der Gruppe. Theorie und Praxis der TZI, Hamburg 1972.
- GIBB J. R., Climate for Trust Formation. In: Bradford, L., T-Group and Laboratory Method, 1964.
- GIBB J. R., The Effect of Human Relations Training. In: Bergin, Handbook of Psychotherapy and Behavior Change, New York 1970.
- GORDON Th., Familienkonferenz, Hamburg 1980.
- GORDON Th., Lehrer/ Schüler-Konferenz, Hamburg 1981.
- GORDON Th., Managerkonferenz, Hamburg 1982.
- GORDON A. K., Games for Growth, Palo Alto 1972.
- HUXLEY L., You are not the Target, New York 1963.
- JAMES M. u.a., Spontan leben, Hamburg 1974.
- KLIEMANN P., Ehrenamtliche Mitarbeiter, Stuttgart 1983.
- KROGER M., Themenzentrierte Seelsorge (erw. Neuauflage), Stuttgart 1983.
- LANGMAACK B., BRAUNE-KRICKAU M., Wie der Gruppe laufen lernt, Weinheim 1987.
- LEONHARD G. B., Erziehung durch Faszination, München 1971.
- LEWIS H. R., Spiele, die glücklich machen, Bergisch Gladbach 1973.
- LIBERMAN M., Encounter Groups, First Facts, New York 1973.
- MALAMUD D. u.a., Toward Self-Understanding, Springfield 1963.

- NTL-institute for Applied Behavioral Science (Eds.), Laboratories in Human Relations Training, Washington D.C., 1971.
- PERLS F., Gestalt-Therapie in Action, Stuttgart 1975.
- PETZOLD H., BROWN G., Gestaltpädagogik, München 1977.
- PETZOLD H., FRÜHMANN R., Modelle der Gruppe in der Psychotherapie, Paderborn 1986.
- POLSTER E., Gestalttherapie, München 1975.
- PFEIFFER J. W., JONES J. E., Handbook of Structured Experiences, Vol.14, Iowa 1969 ff.
- RASER J. R., Simulation and Society, Boston 1968.
- ROGERS C. R., Lernen in Freiheit, München 1974.
- SBANDI P., Gruppenpsychologie, München 1973.
- SCHULZ v. THUN J. O., Miteinander reden, Hamburg 1988.
- SCHUTZ W. C., Freude, Hamburg 1971.
- SCHWÄBISCH L., SIEMS M., Anleitung zum sozialen Lernen, Hamburg 1974.
- STEVENS J. O., Kunst der Wahrnehmung, München 1983.
- STOLLBERG D., Lernen, weil es Freude macht. Einführung in die TZI, München 1982.
- VOPEL K. W., KIRSTEN R., Kommunikation und Kooperation, 5. Auflage, München 1982.
- VOPEL K. W., Interactionsspiele, Teil 1 bis 6, 7. Auflage, Hamburg 1994.
- VOPEL K. W., Interactionsspiele für Kinder, Teil 1 bis 4, 6. Auflage, Saltzhausen 1994.
- VOPEL K. W., Interactionsspiele für Jugendliche, Teil 1 bis 4, 5. Auflage, Saltzhausen 1994.
- VOPEL K. W., Anfangsphase Teil 1 u. 2, Hamburg 1984.
- VOPEL K. W., Anwarmspiele, 5. Auflage, Saltzhausen 1994.
- VOPEL K. W., Materialien für Gruppenleiter, Teil 1 bis 8, Hamburg o.J.
- VOPEL K. W., Störungen, Blockaden, Krisen, Hamburg 1984.
- VOPEL K. W., Metaphorische Aktionen, 2. Auflage, Saltzhausen 1993.
- VOPEL K. W., Lernstrategien und Experimente für Beratung, Training und Therapie, Teil 1-3. (1) Sich mitteilen lernen (2) Sich gesund erhalten (3) Enge persönliche Beziehungen gestalten lernen, Saltzhausen 1994.
- VOPEL K. W., Themenzentriertes Teamtraining, Teil 1-4. (1) Die Unternehmenskultur (2) Die Team-Mitglieder (3) Interaction im Team (4) Aufgaben und Projekte, Saltzhausen 1994.

Содержание

Предисловие	5
1. Интерактивные игры как средство групповой психологической работы	7
1.1. Определение интерактивной игры	9
1.2. Происхождение интерактивных игр	10
1.3. Классификация интерактивных игр	13
1.4. Четыре шага в работе с интерактивными играми	21
1.5. Мотивирующая сила интерактивных игр	29
1.6. Преимущества и ограничения интерактивных игр	38
2. Социально-психологическое обучение в группе ...	45
2.1. Цели групповой работы	47
2.2. Механизмы достижения целей	50
2.3. Установки участников, влияющие на эффективность их пребывания в группе	58
2.4. Условия групповой работы и социальная структура группы	61
2.5. Перенос в повседневную жизнь	73
2.6. Отличие от психотерапии	75
3. Личность ведущего группы	79
3.1. Четырехмерная функциональная модель ведения групп	81
3.2. Эффективный ведущий	85
4. Что должен уметь ведущий?	95
4.1. Подготовка к работе	96
4.2. Деятельность ведущего, направленная на группу в целом	99
4.3. Деятельность ведущего, направленная на отдельного члена группы	110
4.4. Некоторые элементы теории	127

5. Этапы развития группы	135
5.1. Две линии группового развития	137
5.2. Идеальная модель развития группы	138
5.3. Кризисы роста	146
6. Возникающие затруднения.	
Что с ними делать?	151
6.1. Некоторые особенности группы, затрудняющие взаимодействие участников	152
6.2. Особенности установления контакта	174
6.3. Деструктивное поведение отдельных участников	199
6.4. Деструктивное поведение многих участников или всей группы	219
7. Основные правила работы	
психологических групп	227
7.1. Информирование участников о принципах работы группы	228
7.2. Принципы работы	229
7.3. Основные правила работы	232
8. Интервенционный репертуар ведущего	237
8.1. Короткие неструктурированные интервенции	240
8.2. Техники структурированных интервенций	249
Литература	264



ГЕНЕЗИС

СЛУЖБА
ПОЧТОВОЙ
ДОСТАВКИ

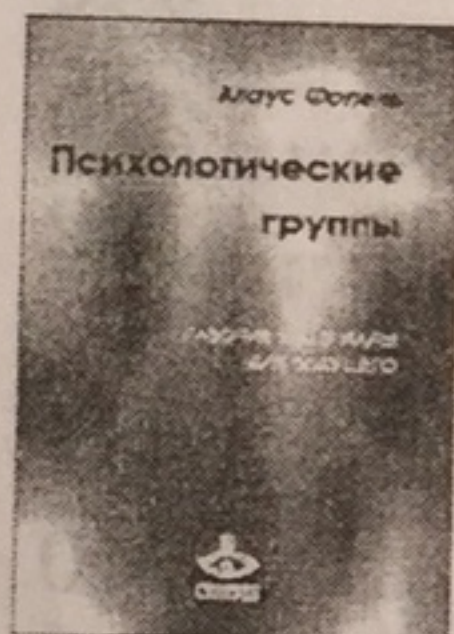
Библиотека практикующего психолога.



Создание команды. Психологические игры и упражнения. Фопель К.
В современном мире способность действовать в команде является одним из наиболее востребованных личных качеств. В книге «Создание команды» представлена полная программа обучения сотрудничеству и кооперации. Руководители групп смогут применять игры и упражнения, представленные в сборнике, для работы с детьми, подростками и взрослыми. Мягкая обложка, 400 стр.



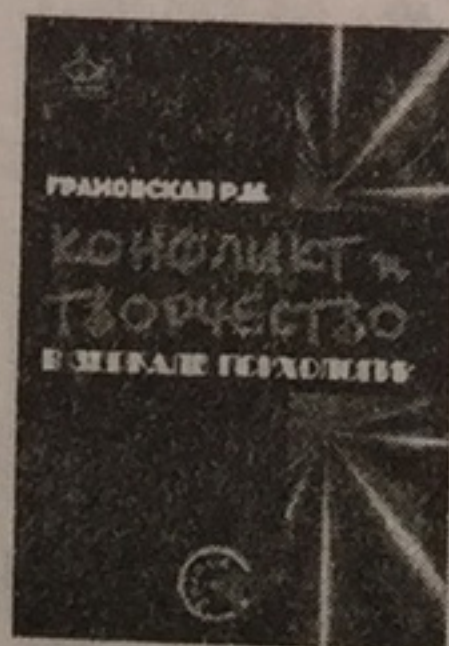
Сплоченность и толерантность в группе. Сборник упражнений. Фопель К.
В книге представлены игры и упражнения, помогающие уже на первом этапе работы создать в группе атмосферу сплоченности и доверия, раскрыть творческий потенциал участников. Они формируют толерантное отношение ко всем членам группы, способствуют осознанию того, что различия между людьми помогают расширить наши представления о себе и о других. Игры затрагивают разум и чувства человека, отвечают его потребности в движении, доставляют участникам удовольствие. Удовольствие — это энергия, фантазия, готовность к риску и импровизации — все то, благодаря чему работа в группе становится живой и успешной. Психологи и педагоги смогут использовать эти упражнения как в работе с детьми и подростками, так и для проведения тренингов со взрослыми. Мягкая обложка, 336 стр.



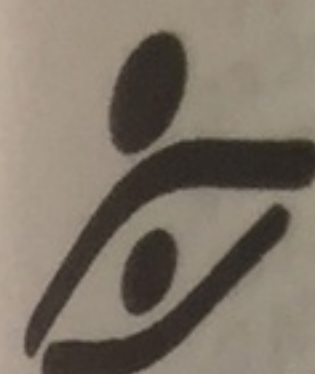
Психологические группы: рабочие материалы для ведущего. Фопель К.
Книга представляет собой сборник упражнений и включает в себя как оригинальные авторские разработки, так и приемы, используемые в различных психотерапевтических школах. Многие упражнения апеллируют не столько к интеллекту и сознанию, сколько к эмоциям и бессознательному. Материалы скомпонованы по темам в соответствии с различными целями групповой работы. У Вас будет возможность выбрать упражнения, которые наиболее соответствуют Вашему направлению работы и наилучшим образом подходят для конкретной работы. Книга адресована психологам, ведущим групповую работу. Мягкая обложка, 253 стр.



Бизнес - психология. Бардиер Г.Л.
Материал, представленный в монографии, выстраивается по принципу позиционного погружения: от обозначения и последовательного определения предмета, объекта, методов, основных понятий бизнес-психологии, к рассмотрению явлений бизнес-психологии на уровне личности, малых групп, организации в целом. Особое внимание уделяется отдельным бизнес-процессам (менеджменту, маркетингу, сбыту и продажам, рекламе, переговорам). В основу книги положен отработанный на практике курс лекций по бизнес-психологии, поэтому она с одинаковым успехом может быть рекомендована как руководителям и сотрудникам фирм, так и людям, которые только готовятся стать бизнесменами, либо просто живут и работают в условиях рыночной экономики. Твердый переплет, 320 стр.

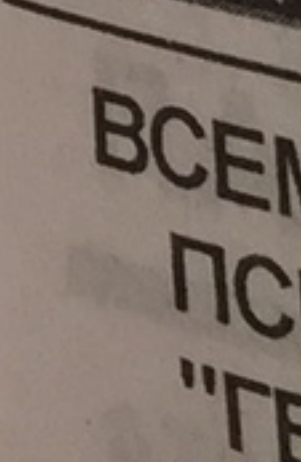
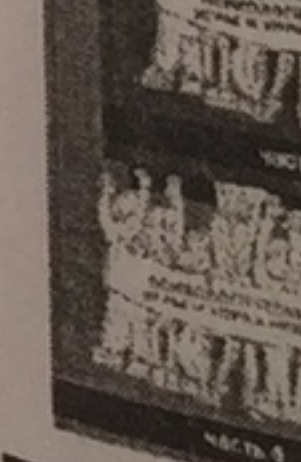
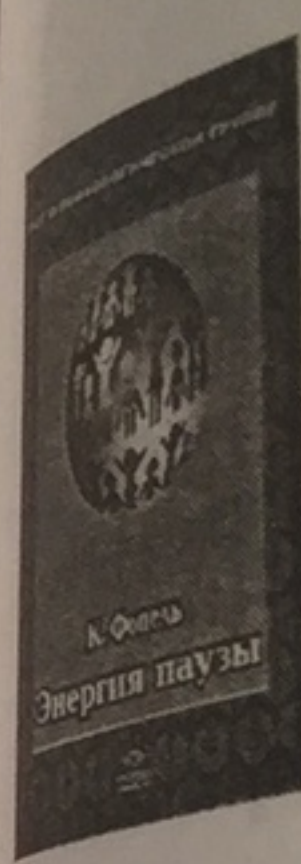


Конфликт и творчество в зеркале психологии. Грановская Р. М.
В книге рассмотрены причины возникновения и способы разрешения межличностных и внутриличностных конфликтов. Выделяются виды конфликтов, рассматривается их специфика, связанная с индивидуальными особенностями личности: полом, возрастом, темпераментом, левополушарной или правополушарной доминантностью и национальными традициями. Показано, что необходимым условием разрешения конфликтов является толерантное отношение к другим. Одна из основных идей книги: самореализация в творчестве имеет существенные преимущества перед другими формами разрядки напряжения, такими как агрессия, стремление к власти, наркомания и др. Твердый переплет, 576 стр.



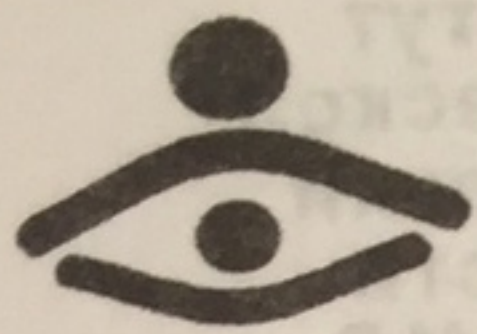
БИБ

Энер
учеб
в пол
обра
этом
пере
напр
позв
кооп
педа
Мяг



ВСЕМ ЖЕ
ПСИХО
"ГЕНЕЗ
ВСЕ КНИ
КАТАЛО

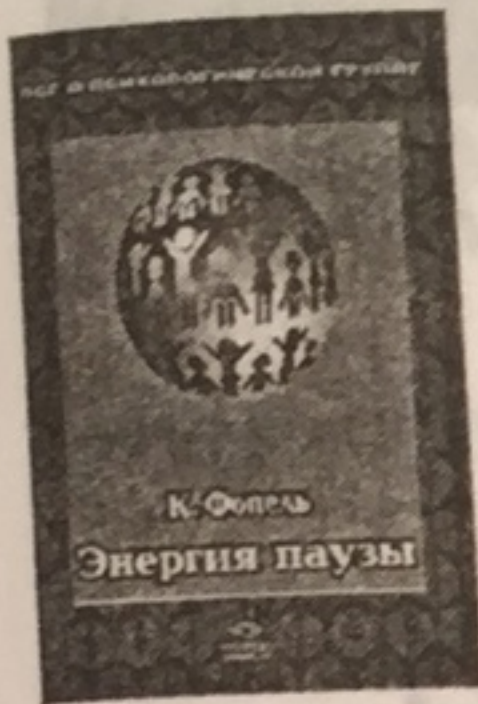
Кни
Чтобы сделать
Укажите свой
открытке) по ад
о книгах на са
факсу (095) 282



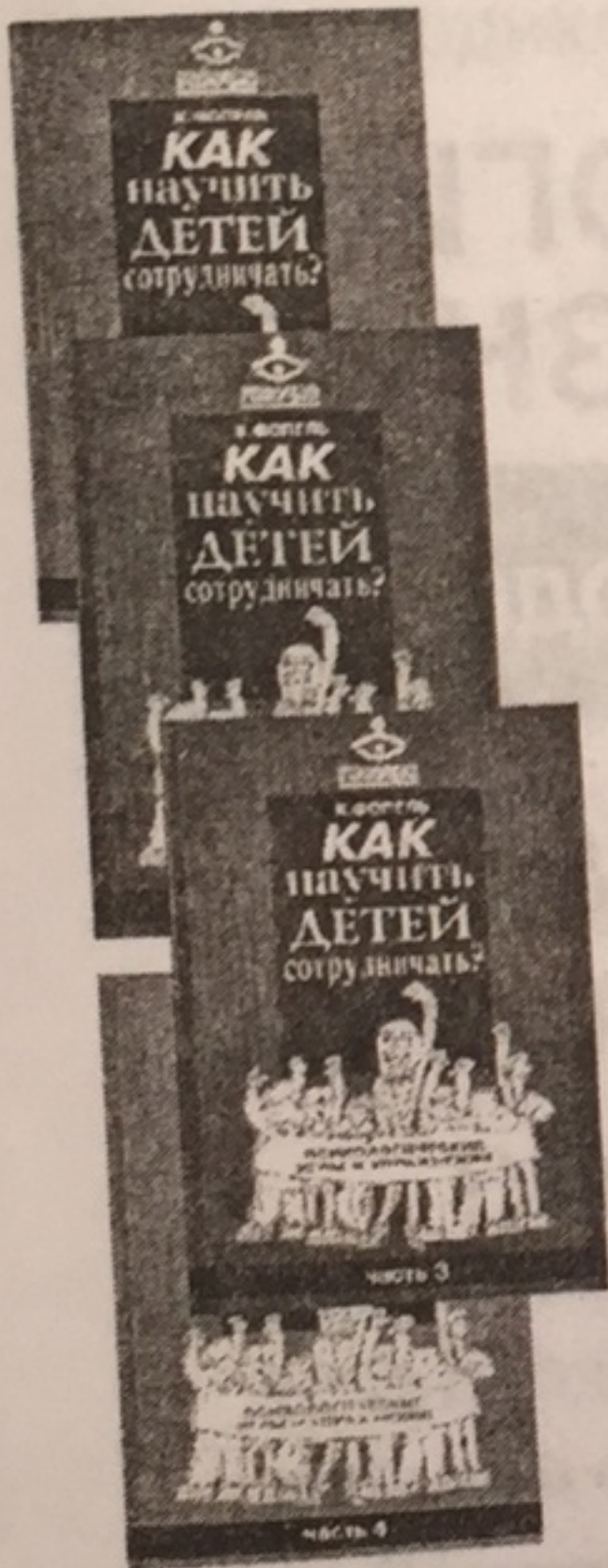
ГЕНЕЗИС

СЛУЖБА
ПОЧТОВОЙ
ДОСТАВКИ

Библиотека практикующего психолога.



Энергия паузы. Психологические игры и упражнения. Фопель К.
Учебный процесс не может обходиться без перерывов. Однако чтобы перерывы в полной мере способствовали восстановлению сил, необходимо их специальным образом организовывать. Предлагаемая книга призвана помочь педагогу в этом. Она содержит описание психологических процедур, направленных на переключение и восстановление внимания, снятие накопившегося стресса и напряжения, повышение тонуса. Кроме того, в книге описаны упражнения, позволяющие установить в группе доброжелательную атмосферу принятия и кооперации, без которой невозможно эффективное обучение. Книга адресована педагогам и психологам, ведущим групповую работу.
Мягкая обложка, 234 стр.



Как научить детей сотрудничать? Фопель К.

Книга состоит из 4-х частей и является сборником коммуникативных упражнений и игр, которые учитель или психолог могут проводить с детьми разного возраста, начиная с младшего школьного. В современных условиях, когда дети все чаще испытывают психологические проблемы, педагоги и психологи понимают, как важен для детей опыт доброжелательного и поддерживающего общения со сверстниками и взрослыми. Описанные в книге игры дают возможность получения такого опыта как детьми, так и педагогами и тем самым помогают детям адаптироваться в сложных условиях школы и жизни в целом.

1 часть: Агрессия и гнев. Достижение успеха. Повышение самоуважения. Сотрудничество со сверстниками. Решение проблем и конфликтов.
Мягкая обложка, 158 стр.

2 часть: Расслабление. Любознательность. Навыки учения. Общение. Умение ладить с другими.
Мягкая обложка, 154 стр.

3 часть: Умение слушать. Фантазия. Доверие к людям. Сочувствие. Развитие внутренней компетентности.
Мягкая обложка, 154 стр.

4 часть: Принадлежность к группе. Умение вступать в контакт. Чувственное восприятие. Дружелюбие. Самооценка.
Мягкая обложка, 158 стр.

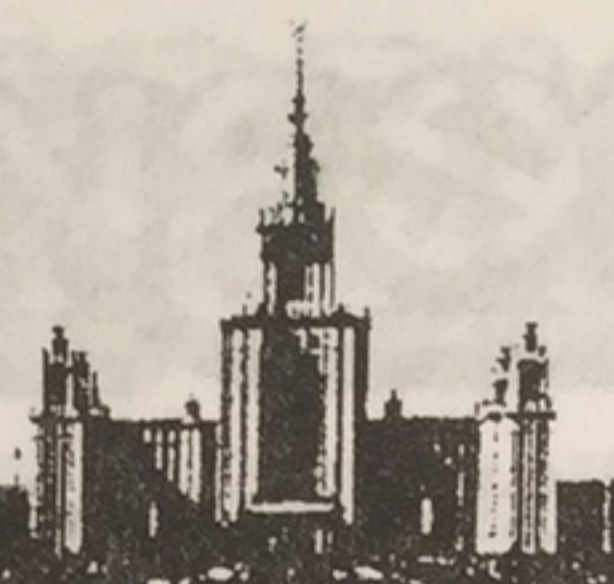
**ВСЕМ ЖЕЛАЮЩИМ БЕСПЛАТНО ВЫСЫЛАЕМ КАТАЛОГ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ИЗДАТЕЛЬСТВА
"ГЕНЕЗИС" И ДРУГИХ МОСКОВСКИХ ИЗДАТЕЛЬСТВ.
ВСЕ КНИГИ И ВИДЕОПОСОБИЯ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ В
КАТАЛОГЕ МОЖНО ЗАКАЗАТЬ С ДОСТАВКОЙ ПО ПОЧТЕ.**

Книги высылаются наложенным платежом только по России.

Чтобы сделать заказ, укажите в письме названия необходимых Вам книг и их количество. Укажите свой адрес, Ф.И.О. (желательно печатными буквами) и пошлите в конверте (на открытке) по адресу: 135800, г. Москва, ГЦМП, цех 5, а/я 33, Издательство "Генезис". Подробнее о книгах на сайте www.genesis.ru. Заказ можно оформить по телефону: (095) 282-51-35, факсу (095) 282-51-35 или по E-mail: info@genesis.ru

МГУ

им. Ломоносова



Институт
практической
психологии
личности
«ГЕНЕЗИС»

Лицензия СЛОД № 006713 Код-Н от 15.02.2000

*Программа для лиц с высшим
образованием*

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ В СФЕРЕ БИЗНЕСА

Диплом МГУ о профессиональной переподготовке

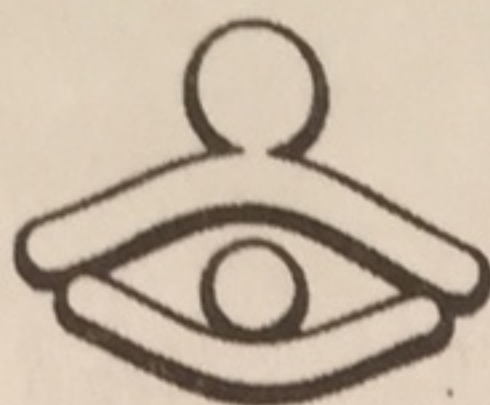
*Программа специализации и
модули для лиц с психологическим
образованием и студентов*

ПСИХОЛОГ-КОНСУЛЬТАНТ

ТРЕНЕР-ПРОФЕССИОНАЛ

По окончании выдается диплом факультета психологии МГУ государственного образца о дополнительном образовании (профессиональной переподготовке), дающий право работы в новой профессиональной области - в области практической психологии.

тел.: (095) 203-24-61, 203-04-07 www.genesis.ru



УЧЕБНЫЙ ТРЕНИНГ-ЦЕНТР
Центра социально-психологической адаптации
детей и подростков
"ГЕНЕЗИС"

Тренинг-Центр обучает стажеров:

- ♦ ведению тематических тренингов,
- ♦ методике создания тренинговых программ.

ОБУЧЕНИЕ ПРОВОДИТСЯ В ВИДЕ ТРЕНИНГОВ
СРОК ОБУЧЕНИЯ — 9 МЕСЯЦЕВ (2 СЕМЕСТРА)

В программу обучения включены:

Базовые курсы:

1. Навыки конструктивного взаимодействия с детьми и подростками.
2. Психодраматические техники в практике социально-психологической адаптации.
3. Принципы и приемы саморегуляции.

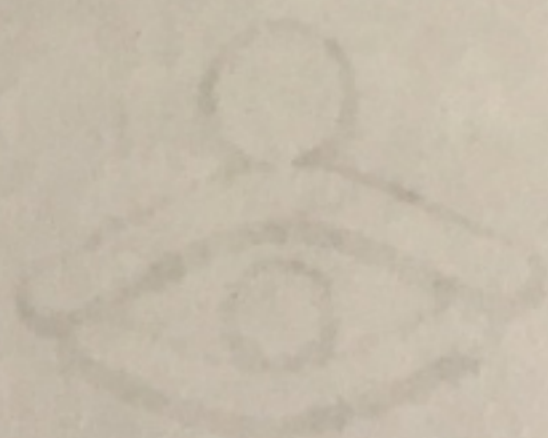
Спецкурсы:

1. Технология ведения тренинга.
2. Гений общения.
3. Конструктивное поведение в стрессе.
4. Я и мой характер: кто кого?
5. Гнев — это нормально.
6. Как жить в мире с родителями.

ПРОШЕДШИМ ОБУЧЕНИЕ ВЫДАЕТСЯ СЕРТИФИКАТ
НАБОР В ГРУППЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ 3 РАЗА В ГОД

ЗАНЯТИЯ ПРОВОДЯТСЯ 2 РАЗА В НЕДЕЛЮ С 16.30 ДО 19.00
ПЛАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ ДОГОВОРНАЯ, ПОСЕМЕСТРОВАЯ

Справки по тел.: (095) 282-6093
Наш адрес: Москва, Ярославская ул., д. 21



Клаус Фопель

Технология ведения тренинга

Теория и практика

Редактор

И. А. Скоробогатова

Корректоры

Т. П. Толстова, Т. Ю. Барышникова

Дизайн обложки

С. В. Аврамов

Верстка

С. Л. Тарутин

Издательство «Генезис»

129366, Москва, ул. Ярославская, д. 21

ЛР №064979 от 05.02.97

тел./факс: 282-51-35

e-mail: info@genesis.ru

www.genesis.ru

Подписано к печати 27.11.02. Формат 60 x 84/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 15,86.

Тираж 5000 экз. Заказ № 7219

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов в ППП «Типография «Наука»
121099, Москва, Шубинский пер., 6

ренинга

ШХОВА

я, д. 21

т 60 х 84/16.
л. печ. л. 15,86.
219

с качеством
ипография «Наука»
тер, 6

ISBN 5-85297-061-1



9 785852 970619



К. ФОНЕ

ТЕХНОЛОГИИ
РАБОТЫ
В ЦЕНТРЕ
МАНИПУЛЯЦИИ

ГЕНЕЗИС

